



# **DE SLAG OM DE STAD**

**Kracht en macht van actoren in stedelijke gebiedsontwikkeling**

**Een onderzoek naar  
de waarschijnlijkheid  
van deelname van  
marktpartijen aan de  
herstructurering**

**Waldo Noordam**



# **DE SLAG OM DE STAD**

**Kracht en macht van actoren in stedelijke gebiedsontwikkeling**

**Een onderzoek naar  
de waarschijnlijkheid  
van deelname van  
marktpartijen aan de  
herstructurering**

Einddocument scriptie  
Master City Developer  
Ir. W.W. Noordam  
Den Haag, 15 juli 2008

Erasmus Universiteit  
Technische Universiteit Delft  
Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Begeleider:  
Dr. ir. V.H. Gruis

*"Life is what happens to you, while you're busy making other plans."*

John Lennon (1940-1980)

# VOORWOORD

In de eindfase van de opleiding Master City Developer worden studenten ter afronding van hun studie gevraagd een onderzoek uit te voeren. Deze scriptie vormt de rapportage van mijn onderzoek, 'De slag om de stad; kracht en macht van actoren in stedelijke gebiedsontwikkeling'. Het onderwerp van dit onderzoek is: 'deelname van marktpartijen aan de herstructurering'.

Enthousiasme en nieuwsgierigheid zijn gedurende de opleiding in het algemeen en tijdens dit onderzoek in het bijzonder mijn drijfveren geweest. Het actuele karakter van het onderwerp en de vanuit de praktijk bestaande behoefte om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag hebben mij geleid bij het formuleren van de centrale vraagstelling van mijn onderzoek.

De complexiteit van de herstructurering spreekt mij reeds geruime tijd aan. In 2002 studeerde ik middels het onderzoek 'Herstructurering in breder verband' met een eervolle vermelding aan de TU Delft af. Dit onderzoek naar de wenselijkheid van deelname door institutionele beleggers aan de herstructurering van naoorlogse wijken leverde inzicht in de toegevoegde waarde van deze beleggers op. Het feit dat ondanks deze wetenschappelijk onderbouwde toegevoegde waarde institutionele beleggers en andere marktpartijen nauwelijks bij de herstructurering betrokken zijn, intrigeerde mij.

De focus is gegeven de convergerende ontwikkeling tussen woningcorporaties en institutionele beleggers in de afgelopen jaren in dit onderzoek verbreed naar ontwikkelaars die niet aan woningcorporaties gelieerd zijn, kortweg marktpartijen. De huidige ontwikkelingen noodzaken tot nader onderzoek naar de ambitie van de herstructurering en een inventarisatie van de middelen van gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen. De potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen kan hieruit worden afgeleid. Corporaties zijn door hun machtspositie in de herstructureringsopgave in staat deelname van marktpartijen te blokkeren. In 'De slag om de stad' wordt dan ook nader onderzoek gedaan naar de belangen van corporaties. Opgave, middelen en belangen komen achtereenvolgens aan de orde. Het eindproduct moet uitnodigen tot discussie tussen corporaties en marktpartijen en betrokkenen ondersteunen bij besluitvorming in de toekomst.

Aan de totstandkoming van dit onderzoek hebben vele personen, allen op hun eigen wijze, een bijdrage geleverd. Ik wil hen bedanken en met de intentie niemand tekort te doen toch een aantal hier noemen. Allereerst wil ik mijn begeleider Vincent Gruis bedanken voor de aanwijzingen en adviezen tijdens mijn onderzoek. Na mijn afstudeeronderzoek 'Herstructurering in breder verband' en het daaropvolgende artikel 'Corporaties en beleggers zijn complementair' werd het niet alleen een hernieuwd plezierig contact met wetenschappelijk onderzoek maar ook met mijn toenmalige begeleider Vincent Gruis.

Vele anderen, waaronder medewerkers van de gemeente Den Haag, AM, Dura Vermeer, Estrade projecten, Mitros, Proper Stok, Rabo Bouwfonds, Van Wijnen, Vestia en Woonbron, hebben middels interviews geholpen bij het verkrijgen van de onderzoeksresultaten. Ik ben hen dankbaar. In het bijzonder wil ik Ceres projecten bedanken. Ceres projecten heeft mij in staat gesteld de afgelopen twee jaar een fantastische studie te volgen. Mijn collega Maaïke Vegter wil ik bedanken voor haar waardevolle opmerkingen op de concept rapportage. Daar waar aandacht moet worden verdeeld, leidt dit vanzelfsprekend tot minder aandacht voor de dagelijkse professionele en sociale contacten. Het begrip hiervoor dat ik bij collega's, vrienden en familie aantrof was groot. Dat vergeet ik niet.

De MCD-opleiding heb ik met veel plezier en interesse gevolgd. Na een aantal jaren in de praktijk actief met projecten in de weer te zijn geweest, is het goed thuiskomen bij een studie die theorie en praktijk weet te combineren. De discussies tijdens de colleges, waarbij een ieder zijn dagelijkse rol van zich kon afschudden, zullen me altijd bij blijven. Het vertrouwde rennen met mijn projecten onder de arm werd voor minimaal één dag in de week vervangen door even zitten en analyseren of wel de kortste route werd genomen. Ik heb twee jaar genoten. Met dit rapport sluit ik mijn MCD-opleiding af. De inspirerende en leerzame MCD-colleges zal ik gaan missen. Het is mooi geweest.

Waldo Noordam  
Den Haag, 15 juli 2008



# SAMENVATTING

De voorliggende samenvatting volgt de structuur van dit rapport. Nadat de centrale vraagstelling is weergegeven, worden achtereenvolgens de mogelijkheid, wenselijkheid en waarschijnlijkheid van deelname van een marktpartij aan de herstructurering aangegeven.

## Centrale vraagstelling

*‘Welke motieven zijn er voor ontwikkelende woningcorporaties om marktpartijen bij de herstructurering te betrekken?’*

## Is deelname van een marktpartij mogelijk?

Een marktpartij streeft middels de ontwikkeling van vastgoed naar het behalen van financieel-economisch rendement. Uit de confrontatie van overheidsbeleid, ontwikkelingen en uitvoering volgt dat de bij de herstructurering betrokken actoren een maatschappelijke rendementsdoelstelling hanteren. Gebiedsontwikkeling vormt de gemene deler bij deze verschillende doelstellingen. De doelstelling van een marktpartij en de ambitie van de herstructurering kunnen door borging van de sociale randvoorwaarden worden geharmoniseerd. Daar de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering kan passen, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe mogelijk kan zijn.

## Is deelname van een marktpartij wenselijk?

Een marktpartij kan op ontwikkelingstechnisch, financieel-economisch, communicatief en organisatorisch gebied van toegevoegde waarde voor de herstructureringsopgave zijn. Daar de kracht en macht van een marktpartij inhoudelijk en procesmatig waarde aan de herstructurering kunnen toevoegen, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe zeer wenselijk kan zijn.

## Is deelname van een marktpartij waarschijnlijk?

Corporaties hebben zowel een verlangen naar een oplossing als een verlangen naar middelen. De financieel-economische machtspositie van corporaties in herstructureringsgebieden kan worden gebruikt om tot een strategisch samenwerkingsverband met een marktpartij te komen. Dit samenwerkingsverband kan binnen en buiten de herstructureringsopgave een bijdrage leveren aan de invulling van de genoemde verlangens. Daar deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie kan zijn, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe zeer waarschijnlijk kan zijn.

## Conclusies en aanbevelingen

Er zijn twee soorten motieven te onderscheiden. Allereerst zijn er motieven voor het betrekken van marktpartijen bij de herstructureringsopgave die een directe relatie met deze opgave hebben. Marktpartijen kunnen van toegevoegde waarde voor de herstructureringsopgave zijn. Middels een samenwerkingsverband met een corporatie kan deze potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen worden geëffectueerd. Deze toegevoegde waarde van marktpartijen kan een bijdrage voor corporaties vormen bij het realiseren van hun maatschappelijke doelstelling.

Eén van de gevolgen van de uitvoering van het differentiatiebeleid van de herstructureringsopgave is dat de omvang van de woningvoorraad van corporaties afneemt. Dit terwijl schaalgrootte een bepalende factor is voor de financiële voorwaarden bij het aantrekken van vermogen dat nodig is om hun maatschappelijke doelstelling te realiseren. Hier vindt het tweede motief zijn oorsprong.

Eén van de mogelijkheden om de schaalgrootte te behouden of zelfs verder te groeien is het verwerven van grondposities. Gegeven de verzakelijking in de relatie met de gemeente is het verkrijgen van posities via het politieke netwerk geen vanzelfsprekendheid meer. Corporaties worden gedwongen in concurrentie te acquireren. Marktpartijen hebben hun acquisitieactiviteiten verder geprofessionaliseerd dan corporaties. Het aangaan van samenwerkingsverbanden met marktpartijen is een optie om te profiteren van deze expertise van marktpartijen. Corporaties kunnen gegeven de interesse van marktpartijen in deelname aan de herstructurering bij de totstandkoming van een samenwerkingsverband gebruik maken van hun machtspositie in deze opgave. Ontwikkeling buiten de herstructureringsopgave biedt corporaties de mogelijkheid hun maatschappelijke doelstelling in andere opgaven uit te voeren en risico's te spreiden.





# INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD		iii
SAMENVATTING		v
<b>1 INLEIDING</b>		<b>9</b>
Probleemgebied en centrale vraagstelling		9
1.1.1 Achtergrond		9
1.1.2 Probleemstelling, vraagstelling en doelstelling		9
Afbakening onderzoek en begrippen		10
Onderzoeksmethode		11
Typering en relevantie onderzoek		16
Leeswijzer	17	
<b>2 HERSTRUCTURERING: INHOUD EN CONTEXT</b>		<b>21</b>
Visie en beleid	21	
2.1.1 Overheid op de woningmarkt		21
2.1.2 Veranderende stad		22
2.1.3 Herstructurering		25
Ontwikkelingen en uitvoering		26
2.2.1 Historische en huidige ontwikkelingen		26
2.2.2 Uitvoering		28
Ambitie herstructurering	30	
2.3.1 Inhoudelijke ambitie herstructurering		30
2.3.2 Procesmatige ambitie herstructurering		32
2.3.3 Koppeling ambitie met middelen		35
2.4 Algemene conclusies hoofdstuk 2		38
<b>3 KRACHTS- EN MACHTSMIDDELEN VAN ACTOREN</b>		<b>41</b>
3.1 Gemeenten		41
3.1.1 Introductie gemeenten		41
3.1.2 Taakstelling van gemeenten		41
3.1.3 Kracht en macht van gemeenten		42
3.2 Woningcorporaties		46
3.2.1 Introductie woningcorporaties		46
3.2.2 Taakstelling van woningcorporaties		47
3.2.3 Kracht en macht van woningcorporaties		48
3.3 Marktpartijen		53
3.3.1 Introductie marktpartijen		53
3.3.2 Doelstelling van marktpartijen		54
3.3.3 Kracht en macht van marktpartijen		54
3.4 Rolverdeling tussen gemeente, woningcorporatie en marktpartij		60
3.4.1 Toegevoegde waarde marktpartijen		60
3.4.2 Rolverdeling		61
3.5 Algemene conclusies hoofdstuk 3		63
<b>4 DE BELANGEN VAN EEN CORPORATIE</b>		<b>69</b>
4.1 Vestia Groep		70
4.1.1 Verantwoording casestudies		70
4.1.2 Organisatie Vestia Groep		72
4.1.3 Belangen Vestia		75
4.1.4 Stedelijke gebiedsontwikkelingen in Den Haag		79

4.2	Strategisch samenwerkingsverband	82
4.2.1	Motieven woningcorporatie	82
4.2.2	Motieven marktpartijen	85
4.2.3	Vervlechten en verbinden	86
4.3	Algemene conclusies hoofdstuk 4	90
<b>5</b>	<b>CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN</b>	<b>93</b>
	<b>REFLECTIE</b>	<b>98</b>
	<b>BRONNEN</b>	<b>99</b>
<b>BIJLAGE 1:</b>	<b>INTERVIEWS</b>	<b>105</b>
B.1.1	Inleiding	105
B.1.2	Samenvattingen	105
B.1.2.1	Interview Van Vliet	105
B.1.2.2	Interview Moormann	107
B.1.2.3	Interview Reitsma	109
B.1.2.4	Interview Caprino	111
B.1.2.5	Interview Bouwhuis	114
B.1.2.6	Interview Schrederhof	117
B.1.2.7	Interview De Jong	119
B.1.2.8	Interview Heijnen	122
B.1.2.9	Interview Van Eijkeren	123
B.1.2.10	Interview Schalken	126
B.1.2.11	Interview Moerman	128
B.1.2.12	Interview Van der Harst	130
B.1.2.13	Interview Rutten	132
B.1.2.14	Interview Boelen	135
<b>BIJLAGE 2:</b>	<b>STELLINGEN</b>	<b>138</b>
B.2.1	Inleiding	138
B.2.2	Reacties op stellingen	138
<b>BIJLAGE 3:</b>	<b>TABEL TOEGEVOEGDE WAARDE</b>	<b>155</b>
B.3.1	Expertise en omvang van middelen van actoren	155
<b>BIJLAGE 4:</b>	<b>CASESTUDIES</b>	<b>156</b>
B.4.1	Stellenbosch Transvaal	156
B.4.2	Het Strijkijzer	160
B.4.3	De Caaïen Ypenburg	167
B.4.4	Binckhorst	171
<b>BIJLAGE 5:</b>	<b>KRACHT EN MACHT IN OPGAVEN</b>	<b>175</b>
B.5.1	Vlinderdiagram krachts- en machtsverhouding	175
<b>BIJLAGE 6:</b>	<b>PRESENTATIE AAN VESTIA GROEP</b>	<b>176</b>
B.6.1	Reflectie Van der Vlist	176

# 1 INLEIDING

In dit hoofdstuk komen in paragraaf 1.1 het probleemgebied en de centrale vraagstelling aan de orde. In paragraaf 1.2 wordt het onderzoek afgebakend en worden de kernbegrippen omschreven. In paragraaf 1.3 worden de onderzoeksvragen, die behulpzaam zijn bij het beantwoorden van de centrale vraag toegelicht. Verder wordt in deze paragraaf de onderzoeksopzet beschreven. In paragraaf 1.4 worden de typering en de relevantie van het onderzoek aangegeven. In paragraaf 1.5 is de leeswijzer van dit rapport opgenomen.

## 1.1 PROBLEEMGEBIED EN CENTRALE VRAAGSTELLING

Deze paragraaf is opgebouwd uit twee subparagrafen.

In 1.1.1 staat het probleemgebied centraal.

In 1.1.2 wordt vanuit de probleemstelling via een doelstelling de centrale vraagstelling geformuleerd.

### 1.1.1 Achtergrond

Eeuwenlang hebben er slagen rond steden plaatsgevonden. Op dit moment liggen de steden opnieuw onder vuur. Er is echter één groot verschil: een tastbare tegenstander ontbreekt. Als er al sprake van een tegenstander is, bevindt deze zich in de eigen gelederen (Noordam, 2005). Deze bijzondere slag om de stad is daardoor zeer gecompliceerd. De verklaring van de titel van het onderzoek is tweërlei. De slag om de stad speelt zich zowel in diverse delen van de stad als aan de onderhandelingstafel tussen professionele actoren af.

Zo is er sprake van een slag om de stad in een aantal probleemwijken. Een deel van deze probleemwijken is onderwerp van rijksoverheidsbeleid. Prachtwijken moeten het worden: de veertig gebieden die het kabinet heeft uitgekozen om de komende jaren onder handen te nemen. De werkloosheid is er hoog, evenals de criminaliteit, de schooluitval en de ontevredenheid over veiligheid en huisvesting (AD Haagsche Courant, september 2007). Verbetering van deze maatschappelijk ongewenste situatie kan worden gezien als de slag om de stad. De overheid heeft stedelijke vernieuwing hoog op de politieke agenda staan. De herstructurering is onderdeel van het stedelijke vernieuwingsbeleid.

Woningcorporaties zijn voor de overheid belangrijke partners bij de herstructureringsopgave. Discussie over de financiering in combinatie met de machtspositie van woningcorporaties leidt tot mogelijke stagnatie. De kritiek op woningcorporaties zwelt aan. Tegelijkertijd tonen marktpartijen hun interesse in deelname aan de herstructurering. Hoewel de rijksoverheid een rol voor deze marktpartijen ziet weggelegd, is hun deelname tot op heden beperkt. Woningcorporaties staan hun positie eenvoudigweg niet of op zeer beperkte schaal af (Van der Schaar, 2005). Dit positiespel kan ook als een slag om de stad worden gezien.

### 1.1.2 Probleemstelling, vraagstelling en doelstelling

#### Probleemstelling

De volgende probleemstelling kan tegen de in paragraaf 1.1.1 aangegeven achtergrond worden geformuleerd:

‘Ondanks de grootte en complexiteit van de herstructureringsopgave proberen overheid en woningcorporaties deze vorm van stedelijke gebiedsontwikkeling te voltooien. Het herstructureringsproces verloopt moeizaam. Marktpartijen tonen interesse in deelname aan de herstructurering. Zij beschikken mogelijk over aanvullende kwaliteiten die ter verkrijging van het gewenste optimale herstructureringsresultaat en herstructureringsproces kunnen worden ingezet.

Er wordt tot op heden met het oog op het bereiken van de geformuleerde ambitie nauwelijks gebruik gemaakt van de kracht en macht van deze marktpartijen. Hoewel de overheid marktpartijen bij de herstructurering wenst te betrekken, lijkt de machtspositie van woningcorporaties deelname van deze marktpartijen te beperken tot een marginale bijrol.’

**Centrale vraagstelling**

Op basis van het voorgaande kan de volgende centrale vraagstelling worden geformuleerd:

‘Welke motieven zijn er voor ontwikkelende woningcorporaties om marktpartijen bij de herstructurering te betrekken?’

**Doelstelling**

De doelstelling van het uit te voeren onderzoek luidt:

‘Adviseren van woningcorporaties inzake het betrekken van marktpartijen bij de herstructurering van wijken.’

**1.2 AFBAKENING ONDERZOEK EN BEGRIPPEN**

De kernbegrippen uit de probleemstelling, de centrale vraagstelling en de doelstelling worden hieronder kort toegelicht. Achtereenvolgens komen de begrippen ‘stedelijke gebiedsontwikkeling’, ‘herstructurering’, ‘ontwikkelende woningcorporaties’ en ‘marktpartijen’ aan de orde. Tot slot wordt het in dit onderzoek gehanteerde onderscheid tussen kracht en macht geduid.

**Stedelijke gebiedsontwikkeling**

“Gebiedsontwikkeling is de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied” (De Zeeuw, 2007: 7).

Gebiedsontwikkeling als werkwijze laat zich definiëren als een manier van werken waarbij overheden, private partijen en andere betrokkenen in een gebied tot een integratie van planvorming en ruimtelijke investeringen komen met als uiteindelijk resultaat de uitvoering van (ruimtelijke) projecten (Franzen, 2007).

Van 't Verlaat (2003) stelt dat stedelijke gebiedsontwikkeling kan worden gezien als een optimalisatieproces binnen een driehoek waarvan de drie hoekpunten invalshoeken voorstellen. Deze drie invalshoeken zijn ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. De drie invalshoeken zijn in beginsel even belangrijk.

**Herstructurering**

Voor de bepaling van het begrip herstructurering wordt gebruik gemaakt van de definitie, die in de Nota Stedelijke Vernieuwing (VROM, 1997: 24) wordt gehanteerd:

*“Herstructurering is een bijzondere vorm van stedelijke vernieuwing. Het is een opgave, gericht op vergroting van differentiatie van woon- en werkmilieus, daar waar de woonkwaliteit en de leefbaarheid onder druk staan. Het behelst dan ook meer dan de aanpassing van de woningvoorraad en de directe woonomgeving. Ook infrastructuur, groenvoorzieningen, bedrijvigheid en overige voorzieningen binnen de wijk komen bij herstructurering aan de orde.”*

**Ontwikkelende woningcorporaties**

Woningcorporaties zijn hybride organisaties: private organisaties die zich op het bereiken van maatschappelijke doelen richten. Zij zijn als toegelaten instelling gebonden aan de gedragsvoorschriften, zoals deze in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) zijn geregeld (VROM, 2005). Het BBSH omschrijft zes verantwoordingsvelden, waarop toegelaten instellingen hun inspanningen primair moeten richten:

- het verzorgen van huisvesting voor bepaalde groepen mensen;
- het bewaken van de kwaliteit van de woningen;
- het bevorderen van de leefbaarheid in buurten en wijken;
- het betrekken van huurders bij het beheer en beleid;
- zorgdragen voor de financiële continuïteit van de corporatie en bijdragen aan een goede financiële positie van de gehele sector;
- wonen en zorg.

De focus van dit onderzoek ligt op de ontwikkelactiviteiten van een corporatie. Dit onderzoek beperkt zich dan ook tot woningcorporaties met eigen ontwikkelactiviteiten: ontwikkelende woningcorporaties. In het vervolg wordt hiervoor zowel de term woningcorporatie als corporatie gehanteerd.

### Marktpartijen

Ontwikkelaars houden zich bezig met het toevoegen van vastgoed aan de voorraad en met het herontwikkelen van delen van die voorraad. Zij investeren in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt. Zij ontwikkelen voor eigen rekening en risico vastgoed voor de markt. Hierbij hanteren zij een marge, zodat enerzijds risico's worden afgedekt en anderzijds rendement wordt behaald (Neprom, 2000). Dit onderzoek beperkt zich tot ontwikkelaars met ervaring in stedelijke gebiedsontwikkeling. Hiervoor wordt de term gebiedsontwikkelaars gehanteerd.

In dit onderzoek vallen onder de actor marktpartij zelfstandige gebiedsontwikkelaars en gebiedsontwikkelaars die aan bouwers, institutionele beleggers en financiële instellingen gelieerd zijn. Gebiedsontwikkelaars die aan woningcorporaties gelieerd zijn, vallen in dit onderzoek onder de actor woningcorporatie.

### Kracht en macht

Het gezamenlijke krachts- en machtsspel bepaalt het bereiken van het geformuleerde ambitieniveau. Kracht en macht vormen samen de middelen die bij gebiedsontwikkeling door actoren kunnen worden ingezet. Zij maken het gewenste herstructureringsresultaat en herstructureringsproces mogelijk.

Kracht wordt in dit onderzoek vanuit de kwaliteiten en capaciteiten van een organisatie gedefinieerd. In de natuurwetenschappen heeft kracht zowel grootte als richting. Het menselijk kapitaal is bepalend voor de kracht van een partij.

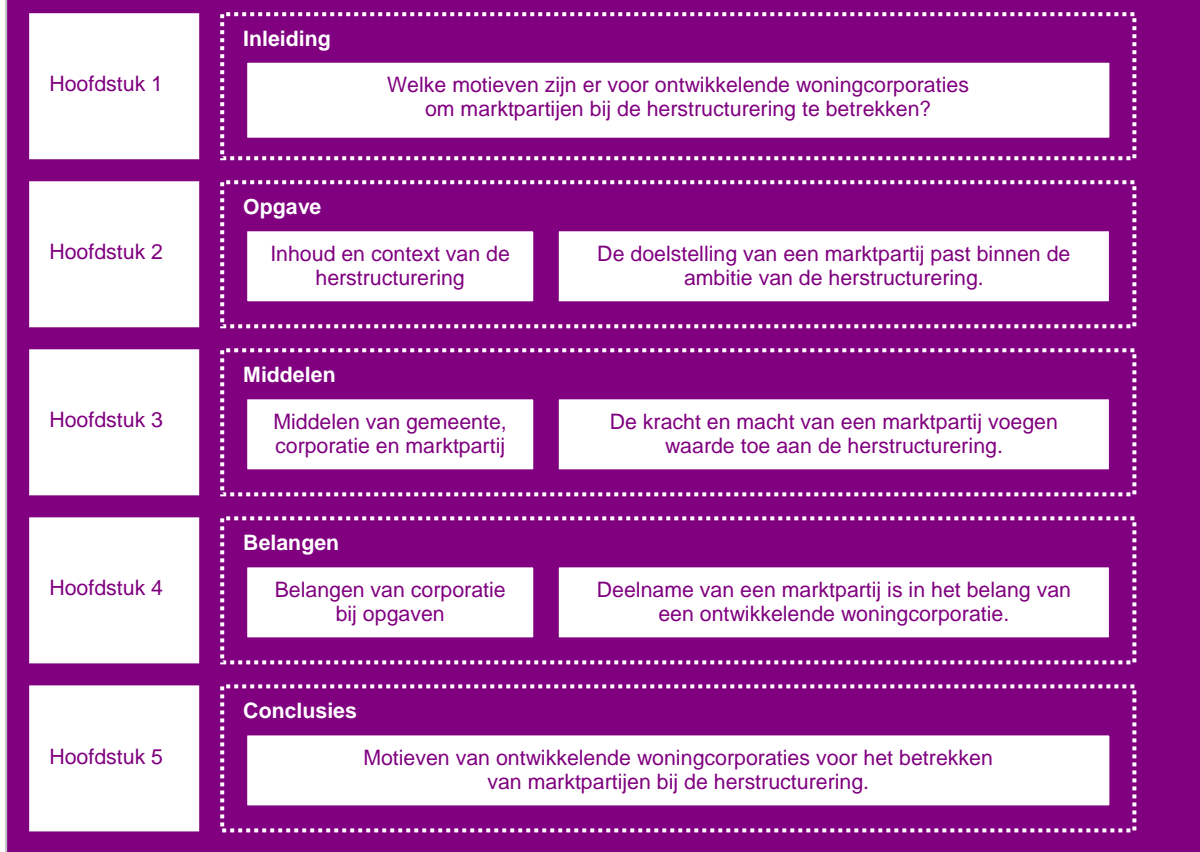
Macht wordt in dit onderzoek vanuit de in het verleden verworven positie gedefinieerd. De machtspositie van een organisatie maakt het mogelijk dat zij met een geringere kracht dan organisaties met een beperktere machtspositie haar doelen weet te bereiken. Wanneer opnieuw de vergelijking wordt gemaakt met de natuurwetenschappen, kan worden gesteld dat de grootte van een machtspositie 'de arm van het moment' bepaalt.

Macht heeft in beginsel geen richting. Voorbeelden van machtsindicatoren zijn grond- en vastgoedposities, financiële middelen, publiekrechtelijke middelen en imago. Partijen kunnen middels het uitoefenen van kracht richting geven. Verder kan door het uitoefenen van kracht de machtspositie verder worden uitgebouwd. Gegeven het dynamische karakter van kracht en macht is er te allen tijde sprake van een momentopname.

## 1.3 ONDERZOEKSMETHODE

De context en de opgave (hoofdstuk 2), de middelen van de actoren (hoofdstuk 3) en de belangen van een corporatie (hoofdstuk 4) komen achtereenvolgens aan de orde. In hoofdstuk 2 staat de inhoudelijke en procesmatige ambitie van de herstructurering centraal. In hoofdstuk 3 wordt uit de middelen van de actoren de toegevoegde waarde van marktpartijen voor de opgave afgeleid. Deze toegevoegde waarde van marktpartijen en de belangen van een corporatie (hoofdstuk 4) vormen de basis voor de motieven van een corporatie voor het betrekken van een marktpartij bij de herstructureringsopgave (hoofdstuk 5).

Figuur 1.1: Onderzoeksstructuur

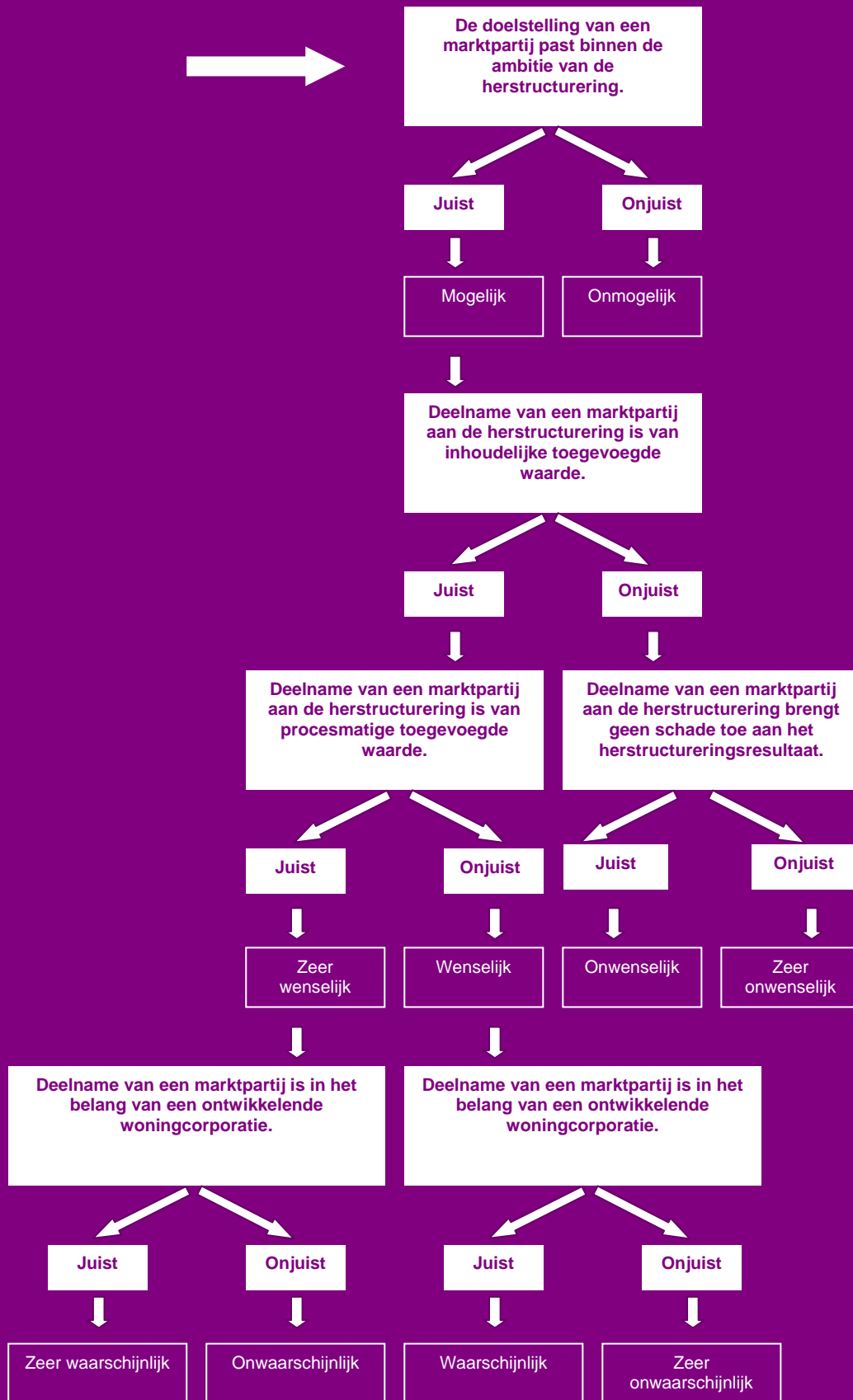


In figuur 1.1 zijn ter bepaling van deelname van een marktpartij aan de herstructurering bij de hierboven genoemde onderwerpen een drietal criteria geformuleerd. Deze criteria worden gekoppeld aan de drie modaliteiten die De Jong (2005) onderscheidt: mogelijk, wenselijk en waarschijnlijk.

Deelname dient allereerst mogelijk te zijn: er wordt getoetst of de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering past. Vervolgens wordt bepaald of deelname ook wenselijk is. Hiertoe wordt getoetst of een marktpartij inhoudelijk en procesmatig van toegevoegde waarde voor de herstructureringsopgave is. De mate van wenselijkheid bepaalt tot op zekere hoogte de waarschijnlijkheid van de betrokkenheid van een marktpartij. De belangen van een corporatie zijn echter bepalend: deelname van een marktpartij dient in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie te zijn. Het onderzoek wordt hier dus versmald naar de actor corporatie. Gegeven de belangen van een corporatie wordt tegelijkertijd de herstructureringsopgave breder getrokken naar andere opgaven.

In figuur 1.2 is het voorgaande in een stroomschema weergegeven. Volledigheidshalve dient te worden vermeld dat de uitwerking van de drie vragen een normatief karakter heeft. Hierna worden de toetsingscriteria nader toegelicht.

Figuur 1.2: Stroomschema ter bepaling van deelname van marktpartijen aan de herstructurering



**Mogelijk: de doelstelling van een marktpartij past binnen de ambitie van de herstructurering**

In hoofdstuk 2 wordt antwoord gegeven op de vraag of deelname van een marktpartij mogelijk is. Ter beantwoording van deze vraag, vindt in dit onderzoek een confrontatie plaats tussen visie en overheidsbeleid enerzijds en ontwikkelingen en uitvoering anderzijds. Allereerst worden visie en beleid bij de herstructurering van wijken in 2.1 nader geanalyseerd. Verder worden de huidige ontwikkelingen geïnventariseerd en aandachtspunten bij de uitvoering van de herstructurering geformuleerd (2.2). De eerder genoemde confrontatie levert de ambitie van de herstructurering op (2.3). Indien de doelstelling van een marktpartij binnen de vastgestelde ambitie past, is deelname van deze actor mogelijk (2.4).

De onderstaande vragen zullen in hoofdstuk 2 aan de orde komen en middels literatuuronderzoek worden beantwoord:

- 'Waaruit bestaat in de kern het gewenste herstructureringsresultaat; naar welke toegevoegde waarde wordt bij de herstructurering gestreefd?'
- 'Hoe verhoudt de doelstelling van een marktpartij zich tot de geformuleerde ambitie van de herstructurering van wijken?'

**Wenselijk: de kracht en macht van een marktpartij voegen waarde toe aan de herstructurering**

In hoofdstuk 3 wordt antwoord gegeven op de vraag of deelname van een marktpartij wenselijk is. Daar wenselijkheid een subjectief begrip betreft, behoeft dit enige uitleg. De mening over de wenselijkheid van een verandering is afhankelijk van persoonlijke opvattingen en persoonlijke omgevingsfactoren. Inzicht in de effecten van een ingreep en aanpassingen aan de ingreep beïnvloeden de opvatting over de wenselijkheid. Bij de bepaling van de wenselijkheid vindt er een voortdurende afweging tussen de voor- en nadelen van een ingreep plaats.

De Van Dale (Geerts en Heestermans, 1992) beschrijft wenselijk als waard zijnde om naar te verlangen. Als mogelijke synoniemen kunnen volgens dit woordenboek onder andere begerenswaard, aanbevelingswaardig en raadzaam worden gebruikt.

De eerste twee synoniemen zijn afgeleid van het woord waarde. In het onderzoek zal ter bepaling van het begrip wenselijkheid gebruik worden gemaakt van het volgende begrip: toegevoegde waarde. De wenselijkheid van een ingreep is afhankelijk van de toegevoegde waarde van deze ingreep voor het inhoudelijke resultaat en het proces.

Toegevoegde waarde is een begrip uit de economische wetenschappen. Bedoeld wordt het verschil tussen de marktwaarde van productie en de daarvoor ingekochte grondstoffen. De toegevoegde waarde drukt de essentie van produceren uit, namelijk het toevoegen van waarde aan een goed.

De wenselijkheid van participatie door marktpartijen wordt bepaald door de toegevoegde waarde, die deze partijen aan het herstructureringsresultaat en het herstructureringsproces kunnen leveren. Nadat in hoofdstuk 2 de ambitie van de herstructurering is benoemd, worden in hoofdstuk 3 de beschikbare middelen van gemeenten (3.1) en woningcorporaties (3.2) geïnventariseerd en de toegevoegde waarde van marktpartijen benoemd (3.3). Feitelijk wordt hier middels interviews antwoord gegeven op de vraag of marktpartijen middelen ter beschikking kunnen stellen, die bij gemeenten en woningcorporaties niet of in mindere mate aanwezig zijn. Vervolgens wordt op basis van deze uitkomsten een rolverdeling tussen de genoemde actoren bepaald (3.4). Aan de hand van het stroomschema (zie figuur 1.2) wordt de mate van wenselijkheid bepaald (3.5).

Bij de vaststelling van de toegevoegde waarde kent conform het stroomschema (zie figuur 1.2) het herstructureringsresultaat in dit onderzoek prioriteit. Het betreft een zoveel als mogelijk objectief vastgestelde toegevoegde waarde voor de maatschappij. Dit betekent dat de individuele belangen van partijen en het proces ondergeschikt dienen te zijn. Het stellen van prioriteit maakt een onderverdeling in een primair en secundair criterium mogelijk.

*Primair criterium:*

'De marktpartij zet met het oog op het behalen van het geformuleerde ambitieniveau bij de herstructurering van wijken middelen ter verkrijging van een optimaal herstructureringsresultaat in, die zonder zijn deelname niet of in mindere mate door de andere stakeholders kunnen worden geleverd: de marktpartij is inhoudelijk van toegevoegde waarde.'



*Secundair criterium:*

'De marktpartij zet met het oog op het behalen van het geformuleerde ambitieniveau bij de herstructurering van wijken middelen ter verkrijging van een optimaal herstructureringsproces in, die zonder zijn deelname niet of in mindere mate door de andere stakeholders kunnen worden geleverd: de marktpartij is procesmatig van toegevoegde waarde.'

Middels bovenstaand primair en secundair criterium wordt onderscheid gemaakt tussen inhoud en proces. Inhoud wordt in dit onderzoek boven proces gesteld. Deelname van een marktpartij is slechts wenselijk wanneer een marktpartij aan het primaire criterium voldoet. Wanneer een marktpartij aan het secundaire criterium voldoet, wordt dit beoordeeld als vergroting van de wenselijkheid. Verder geldt als voorwaarde dat deelname van een marktpartij niet tot schade aan het herstructureringsresultaat dient te leiden. De criteria en voorwaarde maken het mogelijk de mate van wenselijkheid aan te geven (zie figuur 1.2). Daar een toename binnen de inhoudelijke toegevoegde waarde in dit stroomschema niet tot een vergroting van de wenselijkheid leidt, dient de toegevoegde waarde zoveel als mogelijk te worden gespecificeerd.

De onderstaande vragen zullen in hoofdstuk 3 aan de orde komen en middels literatuuronderzoek en interviews worden beantwoord:

- 'Welke taakstelling of doelstelling hebben gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen?'
- 'Welke middelen kunnen door gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen ten behoeve van de herstructurering worden ingezet?'
- 'Welke toegevoegde waarde kunnen marktpartijen aan de herstructurering van wijken leveren?'
- 'Hoe ziet na vaststelling van hun toegevoegde waarde bij een mogelijke deelname aan de herstructurering de gewenste rolverdeling tussen gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen bij de herstructurering eruit?'

**Waarschijnlijk: deelname van een marktpartij is in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie**

In hoofdstuk 4 wordt antwoord gegeven op de vraag of deelname van een marktpartij gegeven de machtspositie van woningcorporaties waarschijnlijk is.

De kracht en macht van actoren worden in eerste instantie ingezet om de geformuleerde ambitie te behalen. Zij beïnvloeden echter ook de samenstelling van de deelnemende actoren. Zo kan deelname van een marktpartij zowel mogelijk als wenselijk zijn, maar door de machtspositie van een corporatie niet waarschijnlijk zijn. Deelname dient ook in het belang van een ontwikkelende corporatie te zijn. Voor de toetsing op dit criterium is het noodzakelijk de belangen van corporaties te duiden.

De belangen van een corporatie komen gedeeltelijk overeen met de doelstellingen van de herstructureringsopgave. Hierdoor is een koppeling tussen de mate van wenselijkheid en de mate van waarschijnlijkheid van deelname van een marktpartij mogelijk (zie figuur 1.2). De belangen van een corporatie overstijgen echter de herstructureringsopgave.

In hoofdstuk 4 wordt de herstructureringsopgave voor woningcorporaties in de context geplaatst van deelname van woningcorporaties aan ontwikkelingen als centrumplannen, transformaties en uitleggebieden. Het antwoord op de vraag of deelname van marktpartijen aan de herstructurering waarschijnlijk is, wordt dus feitelijk niet alleen binnen deze herstructureringsopgave gezocht. Het duiden van de belangen van een woningcorporatie geschiedt aan de hand van de betrokkenheid van woningcorporatie Vestia bij gebiedsontwikkelingen in Den Haag. Er wordt een viertal casestudies uitgevoerd (4.1):

- Stellenbosch Transvaal: herstructureringsopgave;
- Het Strijkijzer: centrumplan;
- De Caaien Ypenburg: uitbreidingsopgave;
- Binckhorst: transformatie.

Vervolgens worden de mogelijkheden van een strategisch samenwerkingsverband tussen een corporatie en een marktpartij verkend (4.2). Tot slot wordt op basis van het stroomschema (zie figuur 1.2) de mate van waarschijnlijkheid bepaald (4.3).

De onderstaande vragen zullen in hoofdstuk 4 aan de orde komen en worden middels literatuuronderzoek, interviews en casestudies beantwoord:

- 'Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?'
- 'Welke belangen van een ontwikkelende woningcorporatie kunnen worden onderscheiden?'
- 'Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?'
- 'Welke ontwikkelingen zijn van invloed op de machtspositie van woningcorporaties?'
- 'Welke motieven hebben marktpartijen voor het aangaan van een samenwerkingsverband met een ontwikkelende woningcorporatie?'
- 'Hoe verhouden de belangen van woningcorporaties zich tot de deelname van marktpartijen aan de herstructurering van wijken?'

## 1.4 TYPERING EN RELEVANTIE ONDERZOEK

### Typering

Een wetenschappelijk onderzoek kan op vele manieren worden getypeerd. Daar het resultaat van dit onderzoek beslissingen in de beroepspraktijk kan ondersteunen, is er sprake van een toegepast onderzoek. De indeling van dit rapport is een aanzet om te komen tot een afwegingskader ten behoeve van het besluitvormingsproces binnen woningcorporaties inzake deelname van marktpartijen aan de herstructurering. De aard van de centrale vraagstelling kan dan ook als normatief worden getypeerd. Bij de uiteindelijke beslissing zullen nog steeds persoonlijke opvattingen en persoonlijke omgevingsfactoren een rol spelen; de uiteindelijke afweging is echter wel inzichtelijk, bespreekbaar en controleerbaar gemaakt (Van der Voordt, 1998). De verkenning naar de relatie tussen woningcorporaties en marktpartijen betekent dat dit onderzoek exploratief en kwalitatief is.

In eerdere onderzoeken stond veelal de wenselijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering centraal. In 'Herstructurering in breder verband' is onderzoek gedaan naar de wenselijkheid van deelname door institutionele beleggers aan de herstructurering van naoorlogse wijken (Noordam, 2002). De machtspositie van woningcorporaties is in dit laatste onderzoek onderbelicht gebleven. Deze machtspositie bepaalt echter wel de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen. In het voorliggend onderzoek worden dan ook de achterliggende belangen van corporaties nader geanalyseerd.

Verder is met het oog op de convergerende ontwikkeling tussen beleggers en corporaties de aandacht verbreed van institutionele beleggers naar marktpartijen. Op deze manier wordt voorkomen dat potentiële aanvullende kwaliteiten van gebiedsontwikkelaars die niet aan institutionele beleggers gelieerd zijn buiten beschouwing worden gelaten.

Daarnaast is de beperking tot naoorlogse wijken losgelaten. De machtspositie van woningcorporaties in naoorlogse wijken is evident. Corporaties hebben echter ook in vooroorlogse wijken veelal een soortgelijke machtspositie. Het maakt voor dit onderzoek dan ook niet uit of deze machtspositie vooroorlogs of naoorlogs is verkregen. Dit neemt overigens niet weg dat de opgave tussen beide gebieden alleen al door het verschil in ligging van deze wijken in het stedelijk gebied anders is. De overeenkomst in machtspositie is in dit onderzoek echter bepalend geweest voor de keuze hier geen verder onderscheid in te maken.

Schellen (2006) concludeert dat corporaties commerciële koopprojecten met het oog op de kwaliteiten die voortkomen uit het hybride karakter binnen de eigen organisatie moeten uitvoeren. Grootkarzijn (2007) legt in zijn onderzoek de nadruk op de organisatievorm bij projectontwikkeling door woningcorporaties. Het voorliggend onderzoek vult beide onderzoeken aan door vanuit de toegevoegde waarde van marktpartijen en de belangen van een corporatie motieven voor een strategisch samenwerkingsverband te formuleren.

### Relevantie

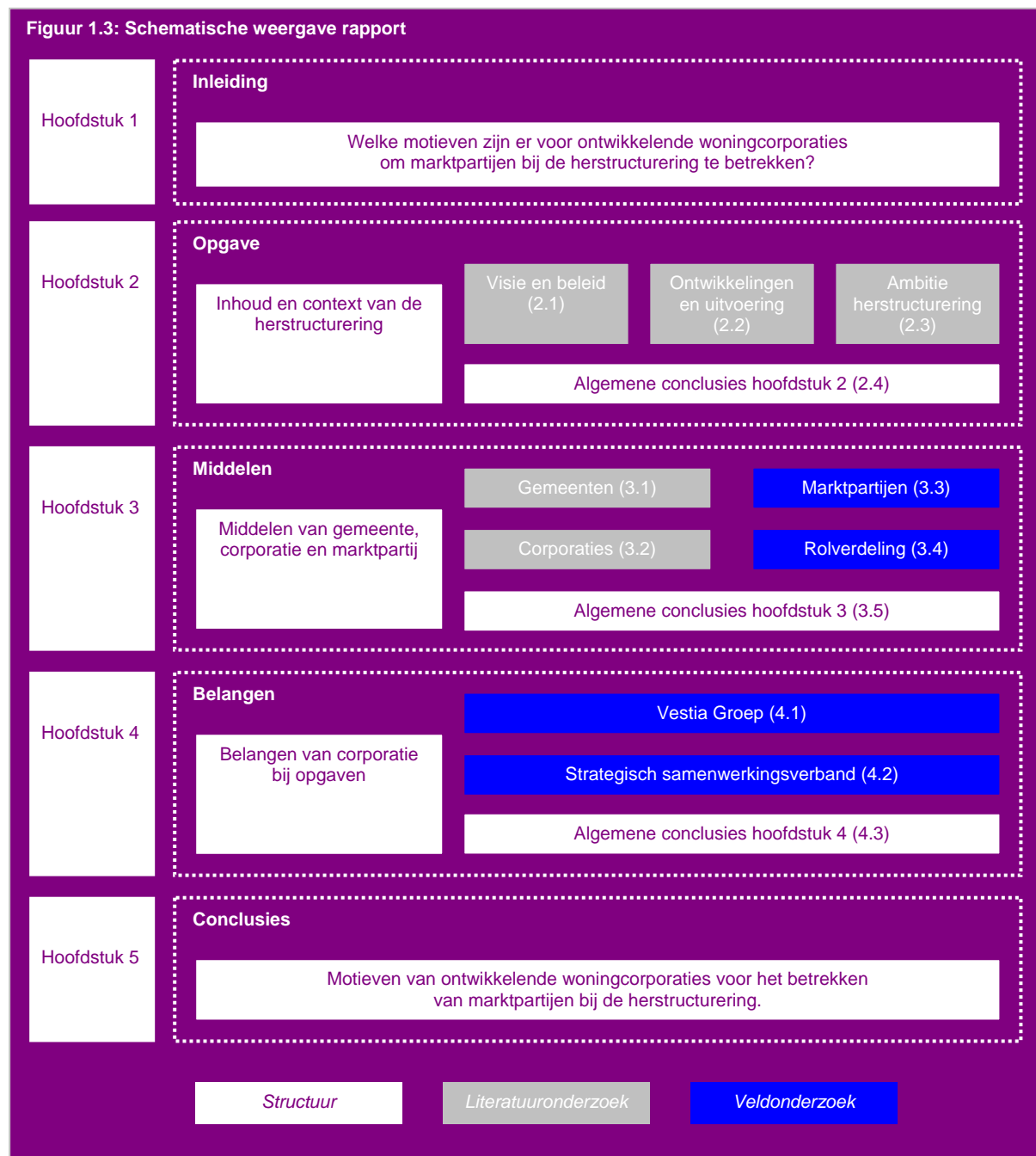
Het onderzoek heeft zowel wetenschappelijke als praktische relevantie. De wetenschappelijke relevantie van het onderzoek ligt in de bijdrage aan de kennis en inzichten op het gebied van stedelijke gebiedsontwikkeling. Het samenbrengen van een veelheid aan inhoudelijke aspecten en actoren met uiteenlopende belangen in een doelgericht proces sluit op het programma van de MCD-opleiding aan. De kernkwaliteiten van de opleiding (stedelijke gebiedsontwikkeling vanuit een integrale benadering en een combinatie van theorie en praktijk en van inhoud en proces) komen in dit rapport

terug (Van 't Verlaat, 2006). De Nederlandse wetenschappelijke literatuur op het vlak van gebiedsontwikkeling is voornamelijk beperkt. Dit onderzoek is een bescheiden stap op weg naar verdere kennisontwikkeling.

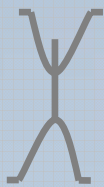
De praktische relevantie van het onderzoek ligt in de mogelijkheden van reflectie en lering. Ontwikkelende woningcorporaties verkrijgen middels dit onderzoek inzicht in de motieven voor het betrekken van marktpartijen bij de herstructureringsopgave. Vervolgens kunnen zij op basis van deze motieven besluiten om de herstructureringsopgave samen met een marktpartij of juist zonder een marktpartij te voltooien.

## 1.5 LEESWIJZER

In paragraaf 1.3 zijn de onderzoeksvragen per hoofdstuk aangegeven. Verder is de inhoud van de paragrafen benoemd. In figuur 1.3 is het rapport schematisch weergegeven. Het onderzoek valt uiteen in een gedeelte met de focus op het literatuuronderzoek (grijze blokken in figuur) en een gedeelte met de focus op het veldonderzoek (blauwe blokken in figuur).







Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering

# mogelijk?

*"De jongeling brengt materialen samen om een brug naar de maan te bouwen, en de man van middelbare leeftijd besluit uiteindelijk er een schuur van te maken."*

Henry David Thoreau  
Amerikaans schrijver  
(1817-1862)



## 2 HERSTRUCTURERING: INHOUD EN CONTEXT

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of deelname van een marktpartij aan de herstructurering mogelijk is. Hiertoe worden in paragraaf 2.1 allereerst de visie en het beleid inzake de herstructurering van stadswijken geanalyseerd. Vervolgens worden in paragraaf 2.2 de huidige ontwikkelingen geïventariseerd en worden de aandachtspunten bij de uitvoering van de herstructurering geformuleerd. In paragraaf 2.3 volgt de confrontatie tussen visie en beleid enerzijds en de huidige ontwikkelingen en de uitvoering van de herstructurering anderzijds, die tot de formulering van de ambitie van de herstructurering leidt. Tevens vindt toetsing van de doelstelling van een marktpartij aan de geformuleerde ambitie plaats. De toetsing geeft inzicht in de mogelijkheid van deelname van een marktpartij aan de herstructurering. Vervolgens wordt stilgestaan bij de koppeling van de opgave aan de middelen die door actoren beschikbaar worden gesteld. In paragraaf 2.4 volgen de algemene conclusies van dit hoofdstuk.

### 2.1 VISIE EN BELEID

Deze paragraaf bestaat uit een drietal subparagrafen.

In 2.1.1 wordt de rol van de overheid op de woningmarkt in historische context beschreven.

In 2.1.2 staat de veranderende stad als gevolg van het inspelen op de concurrentie tussen steden en het bieden van maatschappelijke garanties centraal.

In 2.1.3 wordt nader ingegaan op het begrip herstructurering als onderdeel van de stedelijke vernieuwing.

#### 2.1.1 Overheid op de woningmarkt

Sinds de invoering van de Woningwet in 1901 bemoeit de overheid zich nadrukkelijk met de woningmarkt. Verbetering van de gezondheid van de bevolking en het streven naar een rationele uitbreiding van de bebouwde omgeving waren begin 20<sup>e</sup> eeuw de motieven voor deze 'bemoeienis'. Daarnaast kende de overheid de volkshuisvesting een voorbeeldfunctie toe op het gebied van stedenbouw en architectuur (VROM-raad, 2007).

In de Tweede Wereldoorlog werden circa 500.000 woningen verwoest: ongeveer 2 miljoen mensen zaten zonder huis. De geboortegolf, de gezinsverdunding en de migratiegolf versterkten de woningnood. Vanuit maatschappelijk en economisch oogpunt greep de overheid in. Woningen waren nodig om te voorzien in de maatschappelijke behoeften en de versterking van de concurrentiepositie van Nederland (Bijddendijk, 2007). De overheid was de enige actor die in staat was gestalte te geven aan de terugdringing van de woningnood en nam het initiatief met een uitgebreid stelsel van planning, programmering, regelgeving en subsidies tot gevolg.

De groei in woningbehoefte en een toenemende kwaliteitsvraag hielden de woningnood en daarmee ook het centraal geleide stelsel lang in stand. De aard van de woningnood veranderde rond 1970 wel van kwantitatief in kwalitatief. Voordelen als een hoge woonkwaliteit tegen lage woonlasten en een hoge bouwproductie in economisch zware tijden wogen tot begin jaren negentig van de vorige eeuw zwaarder dan de nadelen als de hoge kosten als gevolg van deze centrale overheidssturing (VROM-raad, 2007).

De financiële sturing middels het verstrekken van objectsubsidies en subjectsubsidies leidde ondanks het verdwijnen van de kwantitatieve woningnood tot oplopende overheidsuitgaven (Bomhoff, 1999). Het beheersen van deze uitgaven werd een belangrijk thema in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw. Uit het Verdrag van Maastricht (1992) volgden verdere financiële beperkingen met een reductie van het aandeel van de overheidsuitgaven in relatie tot de nationale economie als doel.

Maatschappelijke motieven met betrekking tot het inspelen op snel veranderende individuele woonvoorkeuren in sterk uiteenlopende lokale stedelijke contexten verschoven de sturing naar een decentraal niveau. Met het ruimere aanbod van woningen en de welvaarts groei ontstonden immers keuzemogelijkheden voor de consument. Woningbeheerders werden gedwongen marktgericht te werken: handelingsvrijheid was een vereiste (Bomhoff, 1999).

De financiële en maatschappelijke motieven legden de basis voor een nieuwe ordening. Deregulering, decentralisatie en verzelfstandiging waren de kernwoorden van deze beleidswijziging (VROM, 1989). Na de verzelfstandiging van woningcorporaties in 1993 volgde de door staatssecretaris Heerma ingezette bruteringsoperatie van 1995. Hierbij werden de leningen aan corporaties verrekend met de objectsubsidies waar woningcorporaties nog recht op hadden.

De 'bemoeienis' van de overheid bleef overigens. Wonen is immers een primaire levensbehoefte voor burgers. De taak van de Nederlandse overheid omtrent huisvesting is dan ook vastgelegd in artikel 22, tweede lid, van de Grondwet (BZK, 2006a) en luidt als volgt: "Bevordering van voldoende woonegelegenheid is onderwerp van zorg der overheid". De volgende motieven legitimeren het overheidsingrijpen (VROM-raad, 2007):

- verbeteren van de marktwerking (VROM-raad, 1999 in: VROM-raad, 2007);
- tegengaan van de negatieve effecten (Winters e.a., 2004 in: VROM-raad, 2007);
- bevorderen van de kwaliteit (VROM-raad, 1999 in: VROM-raad, 2007);
- waarborgen van de rechtvaardigheid (Winters e.a., 2004 in: VROM-raad, 2007);
- sturen van burgers vanuit paternalistische overwegingen (Hof e.a., 2006 in: VROM-raad, 2007).

Eind jaren '90 van de vorige eeuw verscheen de nota 'Mensen, Wensen, Wonen'. De aandacht was gericht op kwaliteit en zeggenschap, waarbij door onder andere het aanbieden van koopwoningen werd ingezet op het bedienen van huishoudens in het duurdere segment. Inmiddels luidt de conclusie dat er naast een kwalitatieve discrepantie tussen vraag en aanbod nog altijd sprake is van een gespannen woningmarkt en de woningmarkt deels door overheidsregulering niet optimaal functioneert (VROM-raad, 2007).

Gebiedsontwikkeling herbergt verschillende markten voor de beoogde functies. Vraag en aanbod op deze markten bepalen de gewenste marktkwaliteit. De markten voor woningen en andere functies kennen vele imperfecties. Overheden interveniëren om die reden in mindere of meerdere mate middels regulering van de grondmarkt op deze markten. Gegeven de ruimtelijke impact van deze markten stellen overheden door middel van het voeren van een ruimtelijk ordeningsbeleid tevens randvoorwaarden (BZK, 2005).

Zo kan volledige marktwerking op de woningbouw- en woningmarkt niet alleen tot economisch suboptimale uitkomsten leiden, maar vergroot deze ook de kans op maatschappelijk ongewenste effecten. Uitsluiting van lage inkomensgroepen en onvoldoende kwaliteit op het gebied van gezondheid, duurzaamheid, veiligheid en leefbaarheid zijn hiervan voorbeelden. Verder is de discussie omtrent de verrommeling van het Nederlands landschap actueel (Veeneklaas e.a., 2006).

### 2.1.2 Veranderende stad

#### Concurrentie tussen steden

De stad verandert en dat is niet iets nieuws. Vanaf zijn ontstaan breidt een stad zich immers veelal uit of vernieuwt deze de bestaande delen. Meindertsma (2000) onderscheidt twee typen steden: steden die door de jaren heen nog steeds vorm blijven geven aan de verlangens en steden, waarin de verlangens erin slagen de stad weg te vagen of er zelf door weggevaagd worden.

Met het oog op de concurrentie tussen stedelijke regio's dienen steden een proactieve houding aan te nemen (Van den Berg, 1986). Bij het invullen van de wens om zijn positie in het stedelijk netwerk te behouden of te versterken moet worden voorkomen dat door het ingrijpen schade voor de stad ontstaat. Een duurzame ontwikkeling dient als voorwaarde voor de ingrepen in de stad (Van den Berg e.a., 1997).

Het gedragspatroon van mensen beperkt zich niet tot het gebied binnen de gemeentegrenzen van een stad. Zo spelen de woningmarkt en arbeidsmarkt zich op een regionaal schaalniveau af. In Nederland ontstaan en bestaan stedelijke agglomeraties. De Noordvleugel en Zuidvleugel van de Randstad zijn daar voorbeelden van (Schrijnen, 2005). Een dergelijke stedelijke agglomeratie is opgebouwd uit steden die in een netwerkstructuur met elkaar verbonden zijn (Wigmans, 2006).



### Wijk als product

Van 't Verlaat (2003) stelt dat stedelijke gebiedsontwikkeling kan worden gezien als een optimalisatieproces binnen een driehoek waarvan de drie hoekpunten invalshoeken voorstellen. Deze drie invalshoeken zijn ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen. De drie invalshoeken zijn in beginsel even belangrijk. Bij het bepalen van de visie en de ambitie van een stedelijke gebiedsontwikkeling wordt het gebied in de context geplaatst. Een portfolioanalyse van de stad is behulpzaam bij het vaststellen van de inhoudelijke opgave. Hierna wordt nader ingegaan op een op gebiedsontwikkeling toegesneden wijkfasesmatrix. Een dergelijke matrix geeft inzicht in de differentiatie en de potentie van een stad.

In het stedelijk gebied bevinden zich gebieden die ten opzichte van andere gebieden een relatieve kwaliteitsachterstand kennen. Gelijk aan de Nota Stedelijke Vernieuwing wordt in dit onderzoek de wijk als korrelgrootte genomen. Gegeven de concurrentieverhoudingen tussen stedelijke regio's kan de wijk als één van de producten binnen een stad worden gezien.

Als we de vergelijking van een wijk met een product verder doortrekken kunnen wijken in een productmatrix (Henderson, 1970) worden ingedeeld. De gebruikelijke kenmerken voor deze productmatrix zijn minder geschikt voor de typering van wijken. Het marktaandeel en de groei van dit marktaandeel van een wijk binnen een stad geven immers nauwelijks informatie over de kwaliteit van een stad.

Wijken bedienen binnen een stedelijke regio verschillende doelgroepen. Daar waar er sprake is van overeenkomstige kwaliteiten en kenmerken, bestaat concurrentie tussen de wijken. De optelsom van wijken leidt tot een stad of stedelijke regio. De wijken ondersteunen elkaar, versterken elkaar en vullen elkaar aan. Deze complementariteit van wijken stelt steden in staat hun concurrentiepositie te versterken. Een stad bestaat idealiter uit verscheidende wijken met onderscheidende kwaliteiten (Noordam, 2002; vrij naar Meindertsma en Nio, 2000).

In gebiedsontwikkelingen zijn waarde en waardecreatie begrippen die gehanteerd kunnen worden. Waarde is de kwantificering van het begrip kwaliteit. Kwaliteit is de mate waarin wordt voldaan aan de gestelde eisen (Bruil e.a., 2004). Er dient sprake te zijn van het toevoegen van waarde voor belangen en belanghebbenden (Hooimeijer e.a., 2000 in: Bruil e.a., 2004).

In stedelijke gebiedsontwikkeling bestaat er een relatie tussen de ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit enerzijds en de waarde van een wijk anderzijds. Binnen marktkwaliteit (of in bredere zin: functionele kwaliteit) speelt ook de sociale kwaliteit een belangrijke rol. In de herstructurering gaat het slechts ten dele om het aantrekken of vasthouden van gebruikers in een marktcontext. Aandacht voor de bestaande functies en gebruikers is essentieel (Van 't Verlaat, 2007).

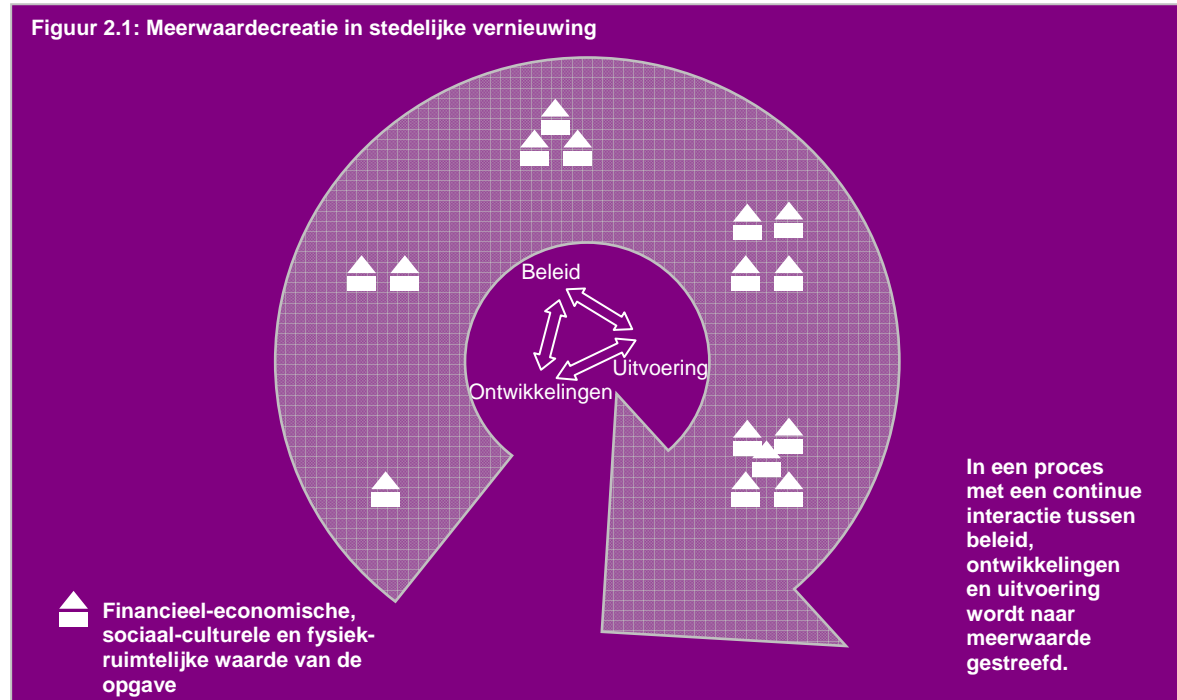
Zo beïnvloedt de leefbaarheid de sociale kwaliteit. Het monetariseren van dit gedeelte van het begrip waarde is een lastige aangelegenheid. De sociale kwaliteit is feitelijk een maatschappelijke randvoorwaarde bij een gebiedsontwikkeling. Het stellen van deze randvoorwaarde kan in lijn worden gezien met de in paragraaf 2.1.1 genoemde motieven voor overheidsingrijpen op de markt.

Het waarborgen van een zekere basiskwaliteit is één van de genoemde motieven. Verschillende leefpatronen van doelgroepen vragen om specifieke aanvullende kwaliteiten. Deze specifieke kwaliteiten onderscheiden de onderlinge wijken van elkaar. Het moet zijn vermeld dat de onderscheidende kwaliteiten in samenhang met de prijscategorie de concurrentie tussen wijken bepalen. Een deel van de wijken is om economische redenen voor velen onbereikbaar. Als geheel vormen deze wijken een stad die vanuit concurrentieoverwegingen onderscheidende kwaliteiten dient te bezitten.

### Wijkfasesmatrix

Stedelijke vernieuwing is een continu proces met een natuurlijk streven naar meerwaardecreatie, waarbij in een iteratief proces interactie tussen beleid, ontwikkelingen en uitvoering plaatsvindt (Noordam, 2002). Meerwaarde in de stedelijke vernieuwing bestaat uit financieel-economische, sociaal-culturele en fysiek-ruimtelijke componenten (VROM, 1999). In figuur 2.1 is deze meerwaardecreatie in stedelijke vernieuwing schematisch weergegeven.

Wanneer aan herstructureringswijken een lage waarde wordt toegekend, resteert de volgende prangende vraag: kunnen deze wijken middels waardecreatie als onderdeel van gebiedsontwikkeling een positieve groei doormaken? De economische omstandigheden en de gedeelde urgentie zijn bepalend of de potentie die de wijken impliciet bezitten, kan worden omgezet in tastbare resultaten (Van den Berg e.a., 1997).

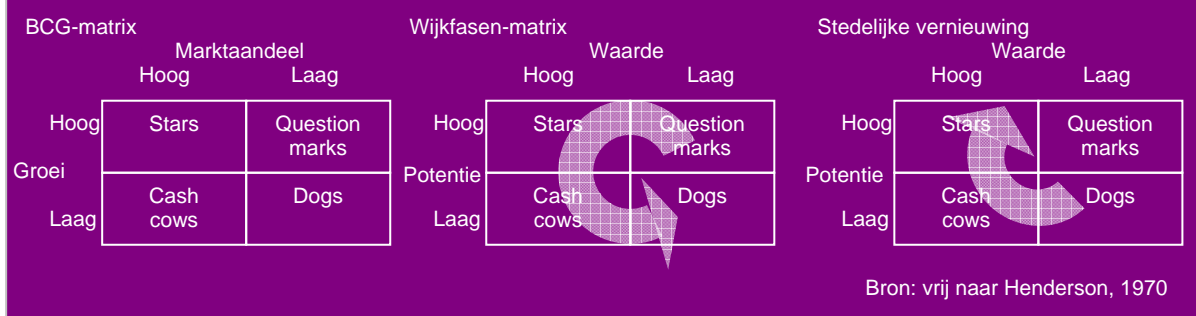


Gelijk aan het ideale ontwikkelingspad van een product kan worden gesteld dat een wijk verschillende fasen doorloopt: van een 'Question mark' via 'Star' naar 'Cash cow' (Henderson, 1970). Uiteindelijk kan een wijk zelfs ingedeeld worden bij de groep 'Dogs' met een lage waarde en een geringe potentie voor waardecreatie. De negatieve spiraal is dan in zijn geheel doorlopen. De urgentie wordt mogelijk anders in een dergelijke situatie het best ervaren; de benodigde investeringen zijn echter vanuit dit vertrekpunt het grootst. De kunst van stedelijke gebiedsontwikkeling is om op het juiste moment tot een ingreep over te gaan. Hierbij moet de urgentie door de betrokken actoren voldoende worden ervaren. Een ieder moet doordrongen zijn van de noodzaak tot een ingreep. Vervolgens dient voor de beoogde ingreep draagvlak te worden gevonden (Van den Berg e.a., 1997).

Stedelijke gebiedsontwikkeling in het algemeen en stedelijke vernieuwing in het bijzonder gaan tegen de richting van de negatieve spiraal in. In stedelijke vernieuwing wordt zelfs marktcontrair geïnvesteerd (Conijn, 2005). Het aanbod sluit daarbij met het oog op het behalen van de doelstellingen op de lange termijn niet aan op de huidige marktvrage. Hoewel alle wijken een dergelijke ontwikkeling doormaken, verschilt het tempo van de ontwikkeling. Daarnaast kunnen ook zonder overheidsbemoeienis wijken een positieve impuls krijgen, waardoor de wijk in waarde toeneemt. Een positieve verandering in de wijk of juist een negatieve ontwikkeling buiten de wijk kunnen hier debet aan zijn.

Figuur 2.2 toont een schematische weergave van de verschillende fasen van een wijk. Tevens is de tegengestelde beweging van stedelijke vernieuwing opgenomen. Volledigheidshalve is de productmatrix van de Boston Consulting Group (BCG-matrix) opgenomen.

Figuur 2.2: BCG-matrix, wijkfases en stedelijke vernieuwing



Gedurende de fase van 'Question mark' en 'Star' zijn gelijk aan de economische strategieën respectievelijk bouwen en vasthouden de sleutelwoorden. Economische strategieën zijn in de fase van 'Cash cow' en 'Dog' respectievelijk oogsten en desinvesteren (Henderson, 1970). Idealiter verdient in de stad voor beide fasen een investeringsstrategie de voorkeur. De stedelijke herstructurering zou idealiter voor het verlaten van de fase van 'Cash cow' moeten plaatsvinden. Zo worden extra investeringen voorkomen (Noordam, 2002).

Woningcorporaties hebben echter een financieel-economisch argument om de exploitatietermijn te verlengen: de woningen zijn feitelijk gelijk aan de BCG-matrix een economische 'Cash cow'. De huurinkomsten maken de huidige woningen in herstructureringsgebieden tot een melkkoe. Nieuwbouw vraagt een investering, waarbij het onzeker is dat de opbrengsten de investering kunnen dragen. Het imago van de wijk maakt de noodzakelijke en gewenste koopwoningen in de projecten tot een risicovolle aangelegenheid. Investeringen worden uitgesteld; de extra inkomsten dekken de eventuele toekomstige investeringen.

Deze economische 'Cash cow' staat op gespannen voet met de maatschappelijke doelstelling van een woningcorporatie. In hoofdstuk 3 en hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op het hybride karakter van een corporatie. Hier wordt volstaan met de constatering van de spanning tussen financieel-economische waarde en maatschappelijke waarde.

### 2.1.3 Herstructurering

Herstructurering is een bijzondere vorm van stedelijke vernieuwing. Het is een opgave, gericht op de vergroting van differentiatie van woon- en werkmilieus, daar waar de woonkwaliteit en de leefbaarheid onder druk staan. Het behelst dan ook meer dan de aanpassing van de woningvoorraad en directe woonomgeving. Ook infrastructuur, groenvoorzieningen, bedrijvigheid en overige voorzieningen binnen de wijk komen bij de herstructurering aan de orde (VROM, 1997).

"De fysieke ingreep in de herstructureringswijken heeft als doel het creëren van een aantrekkelijk woon- en verblijfsklimaat voor de middenklasse" (De Zeeuw, 2007a: 48). Hoewel de scope van de herstructurering verder reikt, ligt de focus op de woonfunctie. Herstructurering is een continu proces, waarbij kwalitatief hoogwaardige woningen de minst aantrekkelijke woningen vervangen (VROM-raad, 2007).

Herstructurering omvat een pakket aan investeringen in wijken die nodig zijn om te voorkomen, dat in deze wijken een neerwaartse spiraal ontstaat van moeilijk te beheersen, elkaar versterkende negatieve verschijnselen, die afbreuk doen aan de sociale en economische vitaliteit van de wijk en de stad als geheel (VROM, 1997).

Regio's, steden en wijken verschillen van elkaar. Datzelfde geldt voor de mensen die in deze wijken wonen. Iedere wijk kent specifieke inhoudelijke kenmerken en bevindt zich in een specifieke context. De problematiek is breed en veelzijdig (Neprom, 2004), wat een eenduidige formulering van de herstructureringsopgave lastig maakt. De aanpak is dan ook maatwerk.

Toch kunnen enkele overeenkomstige beleidsmatige doelstellingen worden vastgesteld (VROM, 1997; VROM-raad, 2007):

- het tegengaan van ruimtelijke segregatie op basis van sociaal-economische en sociaal-culturele verschillen (VROM, 1997);
- het voorkomen van concentraties van probleemcumulaties (VROM-raad, 2007);
- het verbeteren van de leefbaarheid (VROM, 1997);
- het vasthouden of aantrekken van draagkrachtige bewoners en bedrijvigheid (VROM, 1997).

Herdifferentiatie is een onderdeel van de herstructurering. Onder herdifferentiatie valt het slopen van woningen, het realiseren van nieuwbouw, het samenvoegen van kleine woningen en het verkopen van woningen. Naast herdifferentiatie bestaat herstructurering uit het verbeteren van de openbare ruimte, de verkeersinfrastructuur, detailhandelsvoorziening, welzijnsvoorzieningen, onderwijsvoorzieningen, sociaal-culturele voorzieningen en is specifieke aandacht nodig voor de integratie van wonen en werken. Door de positie van de wijken op de woningmarkt te verbeteren en te waarborgen wordt getracht de doelstellingen van het herstructureringsbeleid te behalen (VROM, 1997).

Centraal in de nota 'Mensen, Wensen, Wonen' (VROM, 2000) staat de wijze waarop invulling aan de toekomstige kwaliteitsvraag kan worden gegeven. Het gehanteerde uitgangspunt is bij dit centrale thema achteraf te optimistisch geweest. De verwachte economische groei bleef achter, waarmee tevens de relatief versnelde veroudering van stedelijke gebieden uitbleef (Van der Schaar, 2005). Diezelfde economische groei moest als financiële motor fungeren.

De verminderde inkomensperspectieven deden de kwaliteitsvraag minder stijgen dan verwacht. De vraag naar huurwoningen groeide en de bouwproductie bleef achter. De rol van woningcorporaties groeit hierdoor. Woningcorporaties en gemeenten zijn dan ook de dominante partijen in de herstructureringsopgave. De woonfunctie vormt veruit het grootste aandeel van de fysieke opgave (VROM, 2007a). Gegeven de economische positie van allochtonen verdienen naast de ruimtelijke scheiding op financieel-economische gronden tevens de ontstane ruimtelijke tegenstellingen langs culturele scheidslijnen voldoende aandacht.

Minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie (WWI) heeft 40 wijken geselecteerd waar gezien de opeenstapeling van sociale, economische en fysieke problemen extra investeringen zullen worden gedaan. Binnen deze wijken wordt ingezet op een vijftal speerpunten: wonen, werken, leren en opgroeien, integreren en veiligheid. Het kabinet Balkende IV wil het tij keren, zodat het in acht tot tien jaar weer wijken zijn waar mensen kansen hebben en waar iedereen prettig kan wonen, werken en leven (VROM, 2007b).

## 2.2 ONTWIKKELINGEN EN UITVOERING

Deze paragraaf bestaat uit een tweetal subparagrafen.

In 2.2.1 worden de historische en huidige ontwikkelingen samengevat.

In 2.2.2 worden de aandachtspunten bij de uitvoering van de herstructurering geformuleerd.

### 2.2.1 Historische en huidige ontwikkelingen

Als gevolg van de deïndustrialisatie en suburbanisatie belanden steden in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw in een crisis. Werkloosheid, een relatief slechte kwaliteit van de woningvoorraad en een verslechterde leefbaarheid kenmerkten deze crisis (Van der Wouden, 2007). Bundeling en verdichting waren in de Vierde Nota ruimtelijke ordening (1988) de katalysatoren voor de versterking van de economische positie van de steden.

De woningvoorraad werd middels stadsvernieuwing fysiek aangepakt. Sociale vernieuwing was het antwoord op de ontstane sociale problemen. Het Grotestedenbeleid was als product van de verzorgingsstaat vooral bedoeld om de achterstand op te heffen. De economische regeneratie van de stad en de gelijktijdige uitstroom van huishoudens met hogere inkomens en middeninkomens hadden nog onvoldoende aandacht (Van der Wouden, 2007).

Van den Berg (1999 en 2006) onderscheidt een vijftal fasen in de Urban Life Cycle. De industrialisatie, de opkomst van de diensten- en transportsector, de opkomst van waardering voor de leefomgeving en de opkomst van ICT hebben in belangrijke mate effect op de ruimtelijke ordening gehad. Inmiddels

staat in de vijfde fase een gebalanceerde en harmonieuze ontwikkeling met de volgende kenmerken centraal:

- quality of life en sociale waarden;
- veiligheid en beveiliging als nieuwe locatiefactoren;
- convergentie van private en publieke belangen;
- gebalanceerde stad: aantrekkelijk en bereikbaar.

Stedelijke regio's uit verschillende landen concurreren als gevolg van de globalisering met elkaar. Het verdwijnen van de economische grenzen in Europa versterkt deze ontwikkeling (Bramezza en Van Klink, 1994). Steden richten zich op het aantrekken van bedrijven, bewoners en bezoekers. Brainports, kennisclusters, de creatieve stad, leisure en funshoppen, topsportactiviteiten en culturele festivals zijn de bekende producten van deze concurrentiestrijd. De economische regeneratie stopte de ingezette suburbanisatie met een uitstroom van hogere inkomens en middeninkomens niet (Van der Wouden, 2007).

Sassen (2001) beschrijft de polarisatie als gevolg van de globalisering. Arm en rijk zijn twee uitersten, maar tegelijkertijd ontstaat door hun relatieve verhouding tot elkaar de één door de ander. Sassen signaleert de verdwijning van de middenklasse en een groei van banen aan de laaggeschoolde zijde en de hooggeschoolde zijde van het banenspectrum.

Uit de 'vacancy chains'-theorie van Waldinger (1996) kan het ontstaan van een natuurlijk groeiemodel worden afgeleid, waarin doorstromers die een hogere trede op de arbeidsmarkt- en woningmarkttrap bereiken, ruimte maken voor nieuwkomers die de opengevallen plek innemen. Een stad bestaat hiermee uit wijken die complementair zijn van elkaar. De huishoudens van deze wijken vullen elkaar aan.

De herstructureringsopgave dient in zijn context te worden geplaatst. Naast de ruimtelijke context zijn de maatschappelijke context en de daarmee samenhangende ontwikkelingen van grote invloed op het formuleren van de herstructureringsambitie.

In dit onderzoek wordt volstaan met het benoemen van een aantal ontwikkelingen en trends. Deze signalering is slechts bedoeld om beperkt inzicht te geven in de huidige context van de herstructureringsopgave. Ontwikkelingen en trends hangen nauw met elkaar samen. Er vinden voortdurend interacties plaats tussen de gesignaleerde ontwikkelingen en trends. Gegeven de focus van dit onderzoek worden deze relaties en interacties buiten beschouwing gelaten. De inventarisatie van ontwikkelingen levert de randvoorwaarden voor de herstructureringsopgave.

Zonder volledig of uitputtend te zijn worden de volgende facetmatige ontwikkelingen, trends en kenmerken onderscheiden (BZK, 2006b; VROM, 2000; VROM-raad, 2007 en Vestia, 2007d):

- demografische kenmerken, ontwikkelingen en trends:
  - stagnerende bevolkingsgroei, vergrijzing en ontgroening;
  - gezinsverdunding;
  - toename aandeel niet-westerse migranten;
- ruimtelijke kenmerken, ontwikkelingen en trends:
  - segregatie;
  - toename druk op ruimte en verrommeling;
  - schaalvergroting;
- economische kenmerken, ontwikkelingen en trends:
  - outsourcing, corebusiness en coalitievorming;
  - globalisering en netwerkeconomie;
  - veranderende concurrentieverhoudingen;
  - deïndustrialisatie en versterking kenniseconomie;
  - groei koopkracht;
- technologische kenmerken, ontwikkelingen en trends:
  - informatisering en digitalisering;
- kenmerken, ontwikkelingen en trends op het gebied van duurzaamheid:
  - verontreiniging en klimaatverandering;
- sociaal-culturele kenmerken, ontwikkelingen en trends:
  - individualisering en zelfredzaamheid;
  - toename belang woonomgeving en invulling vrije tijd;

- toename belang keuzevrijheid en identiteit;
- vervrouwelijking en groei tweeverdieners;
- diversiteit en multicultureel karakter;
- aandacht voor duurzaamheid;
- waardering zekerheid, geborgenheid en veiligheid.

De herstructureringsopgave bevindt zich in een tijd waarin een gebalanceerde en harmonieuze ontwikkeling centraal staat. Het streven is een stad in balans waar zowel de aantrekkelijkheid als de bereikbaarheid is gewaarborgd (Van den Berg, 2006). De wensen van de motoren van de kenniseconomie zijn leidend geworden voor de ontwikkeling van steden. Gegeven de grote mate van afhankelijkheid stellen deze kennisbedrijven in tegenstelling tot voorgaande fasen de voorkeuren van hun personeel centraal. De 'quality of life' in een stedelijke regio bepaalt samen met de traditionele vestigingsfactoren feitelijk de locatiekeuze van een onderneming (Florida, 2000).

Ondanks technologische ontwikkelingen is de clustering van kennis in steden nog altijd actueel (Van den Berg e.a., 2001). Steden dienen met het oog op het creëren van een aantrekkelijke omgeving naast geborgenheid en veiligheid zowel culturele voorzieningen als recreatieve voorzieningen te bieden. Een zekere omvang is benodigd voor het draagvlak van deze voorzieningen. Steden en stedelijke regio's besteden veel aandacht aan hun concurrerend vermogen waarmee zij bedrijven en burgers aan zich proberen te binden (Van der Wouden, 2007).

### 2.2.2 Uitvoering

Stedelijke Vernieuwing wil een tweetal met elkaar samenhangende problemen oplossen (VROM, 1997):

1. het relatief geringe percentage inwoners van grote steden met een middeninkomen of hoger inkomen;
2. concentratie van mensen met slechte vooruitzichten op sociale mobiliteit (opleiding, arbeidsdeelname en inkomensniveau).

Het behouden en aantrekken van huishoudens met een hoger inkomen vormt de basis voor het oplossen van beide problemen. Differentiatie op wijkniveau is het sleutelwoord. Met het oog op het bereiken van de geformuleerde doelstellingen worden de volgende fysieke maatregelen genomen (VROM, 1997):

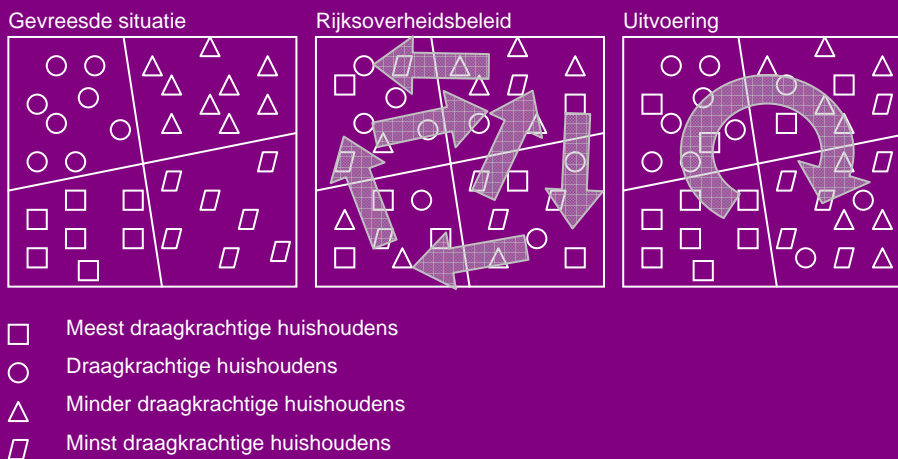
- verbeteren van de samenstelling van de woningvoorraad door sloop-nieuwbouw; renovatie; samenvoeging; verkoop en aankoop door corporaties;
- verhogen van de aantrekkelijkheid, sfeer en veiligheid van de woonomgeving;
- verbeteren van de infrastructuur;
- aanpassen van de commerciële en maatschappelijke voorzieningen.

Hierna volgen enkele aandachtspunten bij de uitvoering van het differentiatiebeleid.

Steeds meer mensen met lage inkomens wonen samen in wijken met goedkope huurwoningen. Een opeenstapeling van armoede, werkloosheid en criminaliteit is het gevolg (Lammers, 2007). Bij het tegengaan van concentraties van huishoudens met een sociaal-economische achterstand is een fysieke ingreep niet afdoende. De fysieke staat van de wijk is slechts een indicator van de sociaal-economische staat van de wijk. De sociaal-economische gesteldheid is hier de oorzaak en de fysieke staat het gevolg. Fortuin en De Meere (2005) pleiten dan ook voor borging van de gewenste sociale kwaliteit middels het vinden van een balans tussen sociale vitaliteit, sociale veiligheid en sociale duurzaamheid.

In figuur 2.3 zijn de gevreesde situatie, het beleid en de feitelijke uitvoering schematisch samengevat. De differentiatie in de wijken met de meest draagkrachtige huishoudens komt feitelijk niet van de grond, waardoor er sprake is van een verdringing van de minder draagkrachtige huishoudens. De uitvoering van het differentiatiebeleid leidt in de praktijk tot een krappere kernvoorraad goedkope woningen en een verdringing van minder draagkrachtige huishoudens (Duyvendak en Veldboer, 2000). Daarbij komt dat bij een economische groei de kans op grotere ruimtelijke ongelijkheden toeneemt. Potentiële doorstromers trekken weg naar aantrekkelijker gebieden. De prijsstijging in deze gebieden beperkt de mobiliteit van minder draagkrachtige huishoudens (Van der Schaar, 2005).

Figuur 2.3: Differentiatie



Bron: Noordam, 2002; vrij naar Duyvendak en Veldboer, 2000

Tot op heden wordt nauwelijks onderscheid gemaakt tussen het behouden en aantrekken van draagkrachtige huishoudens. Gegeven het imago van herstructureringswijken is de instroom van deze huishoudens beperkt. Met het oog op het voortbouwen op de bestaande sociale structuur en het benodigde draagvlak voor specifieke voorzieningen (Noordam, 2002) is het behouden van draagkrachtige huishoudens een eerste richtpunt.

De kwaliteiten van de sociale structuur moeten hierbij worden gekoesterd en waar mogelijk worden uitgebouwd. De markt kwaliteit bestaat immers niet alleen uit een economisch deel, maar heeft ook een sociale component. De sociaal-culturele structuur in de herstructureringsgebieden is bijzonder. De aanwezigheid van grote groepen allochtonen geeft specifieke economische en culturele voorzieningen voldoende draagvlak. Voortbouwen op de mogelijkheden van de bestaande samenleving door op zoek te gaan naar de geschiedenis en identiteit van het gebied, de bestaande sociale structuren, kwaliteiten en kansen is hierbij de te volgen strategie (Fortuin en De Meere, 2005).

Differentiatie op sociaal-economisch gebied leidt niet zondermeer tot een verbetering van de sociale mobiliteit van de minder draagkrachtige huishoudens. De oorzaken van de sociale achterstand kunnen eenvoudigweg niet altijd op wijkniveau worden weggenomen. Draagkrachtige huishoudens hebben veelal een afwijkend leefpatroon. In combinatie met hun grotere mobiliteit kan dit afwijkende leefpatroon leiden tot een vermindering van het draagvlak voor de voorzieningen in de wijk, waarop de minder draagkrachtige huishoudens zijn aangewezen. Er dient te worden gewaakt voor een vervlakking van de verschillen tussen wijken (Noordam, 2002).

Daarnaast sluit differentiatie in een zekere mate overeenkomstige omgangsvormen uit, die een belangrijke voorwaarde vormen voor het ontstaan van sociale contacten. Een ad hoc differentiatie kan tot een verhoogde kans op conflicten leiden. Ook hier geldt weer dat het voortbouwen op de aanwezige sociale structuur de voorkeur verdient. De VROM-raad adviseert een grotere samenhang tussen stijgings- en bindingsmaatregelen in de stedelijke vernieuwing (VROM-raad, 2006).

Samenvattend kunnen de volgende aandachtspunten worden geformuleerd:

- borging van sociale kwaliteit;
- verbinding met hoger schaalniveau;
- behoud draagvlak voor specifieke voorzieningen;
- voortbouwen op bestaande kwaliteiten (behouden en versterken).

### 2.3 Ambitie herstructurering

Het formuleren van de ambitie van de herstructurering is een onmogelijke zaak. Gebiedsontwikkeling plaatst de opgave in zijn context om vervolgens de inhoudelijke en procesmatige opgave te kunnen bepalen. Die context is altijd een andere. De lokale economische, sociale en fysieke omstandigheden zijn gelijk aan de betrokken actoren verschillend. Soms maken nuances het verschil; soms zijn principiële opvattingen de reden voor een totaal andere aanpak van de inhoudelijke en procesmatige opgave.

Wel zijn er diverse overeenkomsten uit de verschillende herstructureringsopgaven te distilleren, waarmee richting aan de ambitie van de herstructurering kan worden gegeven. In deze paragraaf worden deze handvatten in combinatie met de theorie omtrent stedelijke gebiedsontwikkeling gebruikt. Het doel is om te komen tot een schematisch argumentatiemodel met de nodige flexibiliteit die richting geeft aan specifieke herstructureringsopgaven. Het model dient als paraplu waaronder de verschillende herstructureringsopgaven kunnen worden geplaatst. Tegelijkertijd kan het als inspiratie dienen voor de te ontwikkelen toekomstige visies die op maat gesneden zijn voor specifieke herstructureringsopgaven.

Het onderscheid tussen de inhoudelijke en procesmatige onderdelen dient slechts om greep te krijgen op het complexe karakter van de herstructurering. In de praktijk betekent deze complexiteit dat er voortdurend interacties tussen inhoud en proces plaatsvinden.

Deze paragraaf bestaat uit een drietal subparagrafen.

In 2.3.1 wordt de inhoudelijke ambitie van de herstructurering gekenschetst.

In 2.3.2 ligt de focus op de procesmatige aspecten van de herstructurering.

In 2.3.3 wordt de koppeling tussen de opgave en de door actoren beschikbaar te stellen middelen nader uitgewerkt.

#### 2.3.1 Inhoudelijke ambitie herstructurering

Op basis van de beschikbare beleidsstukken en de geformuleerde aandachtspunten bij de ontwikkelingen en uitvoering van het beleid kan worden geconcludeerd dat er tussen de herstructureringswijken overeenkomsten zijn. Een visie is zeker geen eindbeeld waarnaar actoren dienen te streven. Beter is een visie vorm te geven in een argumentatiemodel dat behulpzaam is bij het besluitvormingsproces.

De ambitie van de herstructurering als onderdeel van de stedelijke vernieuwing bestaat uit het binden en vergroten van stedelijke welvaart en welzijn binnen een historisch gegroeide maatschappelijke, economische en ruimtelijke context. Herstructurering is een impuls voor steden met een natuurlijk streven naar een structurele en duurzame verbetering van de sociale, economische en fysieke woon-, werk- en leefomstandigheden binnen wijken in bestaand stedelijk gebied. De huidige situatie in deze wijken laat zich kenmerken door een opeenstapeling van problemen. De ingreep moet leiden tot een vergroting van kansen voor kwetsbare groepen (Van der Wouden, 2007).

Op een integrale wijze wordt middels meerwaardecreatie in een continu en iteratief herstructureringsproces met professionele publieke en private actoren in een interactieve dialoog met niet-professionele stakeholders ingezet op een vijftal speerpunten: wonen, werken, leren en opgroeien, integreren en veiligheid (BZK, 2006b; VROM, 2007b).

Maatschappelijke meerwaarde door herstructurering draagt bij aan de versterking van de economische concurrentiepositie van stedelijke regio's. De herstructureringswijken vervullen op economisch gebied een complementaire functie ten dienste van delen van de stad met hoogwaardige economische functies. De verbinding met het stedelijk netwerk dient te worden gewaarborgd. Behoud van een zekere vorm van concentratie van groepen is gezien het door de schaalgrootte verkregen draagvlak voor specifieke culturele en economische voorzieningen in de wijk een voorwaarde voor het vervullen van deze complementaire functie.



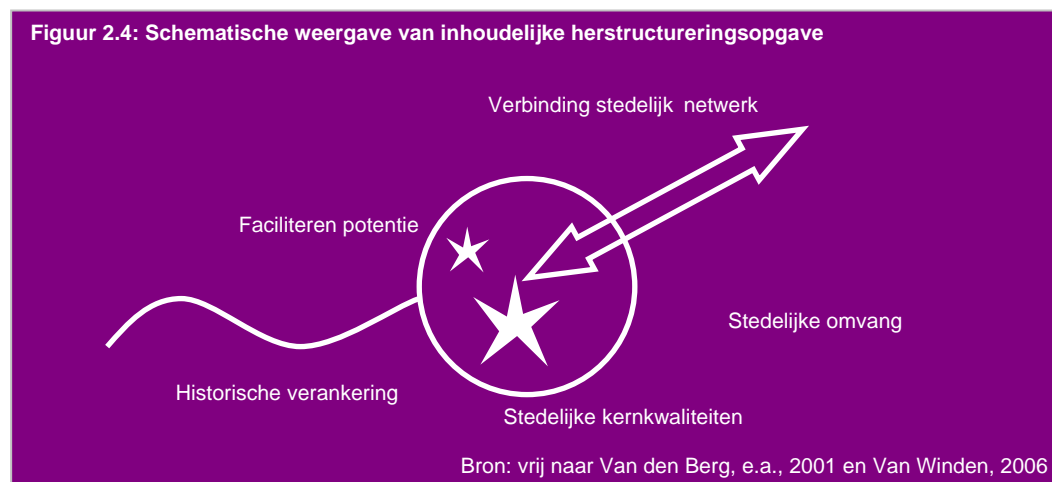
De maatschappelijk ongewenste economische en sociaal-culturele segregatie botst met de noodzakelijke concentratie van groepen ten behoeve van het verkrijgen van draagvlak voor specifieke voorzieningen. Deze potentiële botsing leidt tot een continue zoektocht naar een balans tussen deze twee uitersten en de korrelgrootte van differentiatie. Stedelijk beleid met regionale afstemming moet verdringing van huishoudens voorkomen, waarbij vermindering van de ruimtelijke scheidslijnen in sociaal en economisch opzicht het doel blijft.

Het is zaak om bij het creëren van meerwaarde een goede basis als vertrekpunt te nemen. Deze basis wordt gevonden door de opgave te plaatsen in de historische context, waarbij zowel de sociale, economische als fysieke aspecten worden geanalyseerd. De kernkwaliteiten moeten worden benoemd en het eerder genoemde draagvlak voor deze kernkwaliteiten dient te worden bewaakt. Tevens dient naast het stimuleren van doorstromers op de woningmarkt aandacht te zijn voor economische en maatschappelijke potenties in de wijk.

De inhoudelijke opgave van de herstructurering vertoont parallellen met economische clustervorming (Van den Berg e.a., 2001 en Van Winden, 2006). Eerder is gegeven de samenhang de vergelijking tussen een wijk en een product gemaakt (zie 2.1.2). Dezelfde samenhang van een wijk maakt het mogelijk een parallel met economische clusters te trekken. De specifieke doelgroep met bijbehorende economische en culturele voorzieningen maakt het mogelijk deze parallellen te vertalen in een vijftal cruciale voorwaarden voor het bereiken van de geformuleerde ambitie:

- bewaken van de complementaire functie van de wijk middels het positioneren en verbinden van de wijk met de overige delen binnen de stedelijke regio en het stedelijk netwerk met het versterken van de concurrentiepositie als doel;
- bewaken van de omvang van de doelgroep, welke de draagkracht van de specifieke economische en culturele voorzieningen bepaalt;
- behouden en versterken van stedelijke welvaart en welzijn vanuit de sociale, economische en ruimtelijke kernkwaliteiten en identiteit;
- respecteren van en voortbouwen op de historische verankering van de sociale, economische en ruimtelijke structuur binnen de wijk;
- faciliteren van potentiële stijgers: doorstromers, startende ondernemers en maatschappelijk betrokkenen.

In figuur 2.4 is de inhoudelijke herstructureringsopgave schematisch weergegeven. De reacties op de stellingen 1 t/m 5 bevestigen de hier geformuleerde inhoudelijke ambitie (zie bijlage 2).



### 2.3.2 Procesmatige ambitie herstructurering

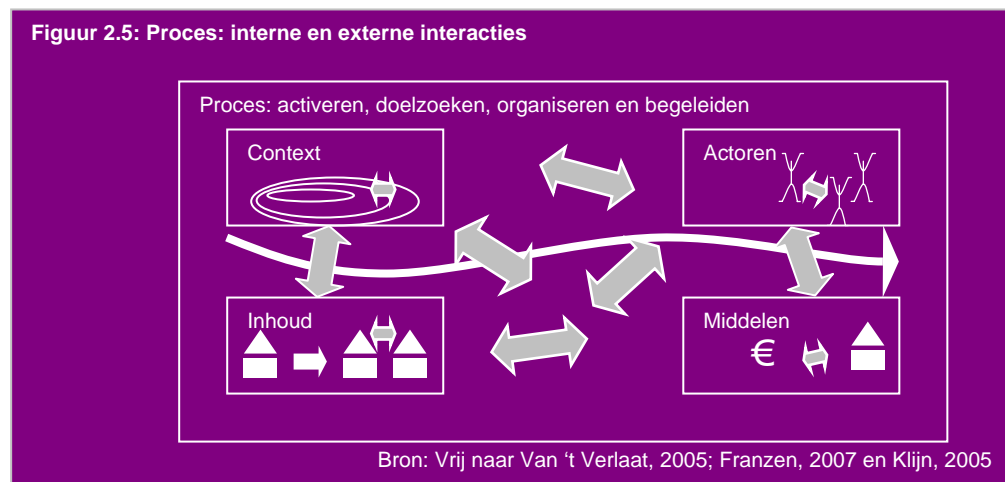
Een proces is iets ongrijpbaars. Wellicht is dat de reden dat er zoveel interpretaties van het begrip proces bestaan. Alvorens de focus op de herstructureringsopgave te leggen, wordt hier op basis van het huidige theoretische kader een poging gedaan het begrip te duiden.

Het proces bevindt zich tussen vertrek en aankomst. Het vertrekpunt is veelal een situatie die actoren gezamenlijk wensen te verbeteren. Het streven naar dit gewenste resultaat wordt vastgelegd in een gezamenlijke ambitie. Een visie dient hierbij als een argumentatiemodel, waarop besluiten tijdens de rit kunnen worden gebaseerd.

Bij gebiedsontwikkeling bestaat het proces uit het geheel aan interacties in de tijd tussen verschillende schaalniveaus die de context van de inhoudelijke opgave bepalen. Verder beïnvloeden de interacties tussen de verschillende sectoren, functies en disciplines het proces. De belangen van de betrokken actoren en de verschillende middelen van deze actoren resulteren ook in interacties. Het geheel aan interacties binnen en tussen de begrippen context, inhoud, actoren en middelen bepaalt het proces (Van 't Verlaat, 2003 en Franzen, 2007).

Conform het gestelde in paragraaf 1.2 is gebiedsontwikkeling “de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op de (her-)ontwikkeling van een gebied” (De Zeeuw, 2007a: 7). Gebiedsontwikkeling als werkwijze laat zich definiëren als een manier van werken waarbij overheden, private partijen en andere betrokkenen in een gebied komen tot een integratie van planvorming en ruimtelijke investeringen met als uiteindelijk resultaat de uitvoering van (ruimtelijke) projecten (Franzen, 2007).

Figuur 2.5 is een bewerking van de schematische weergave van gebiedsontwikkeling als manier van werken. Proces is hierbij niet alleen de verbinding tussen context, inhoud, actoren en middelen, maar fungeert ook als omvattend kader voor de interacties binnen de begrippen (interne interacties) en tussen de genoemde begrippen (externe interacties). Gegeven de hier gehanteerde definitie behoort een interactie tussen proces en één van de begrippen niet tot de mogelijkheden: proces betreft immers het geheel aan interacties.



Op het schaalniveau van stedelijke regio's wordt het begrip organiserend vermogen gehanteerd. Organiserend vermogen is de kunde van stedelijke regio's en steden in het bijzonder om te anticiperen op maatschappelijke ontwikkelingen en daarop vervolgens adequaat in te spelen door nieuwe ideeën te genereren, nieuwe ontwikkelingen op gang te brengen en die te implementeren op een zodanige wijze dat de condities worden geschapen voor een goede en duurzame toekomstige stedelijke ontwikkeling. Hierbij worden alle relevante actoren in de publieke en private sector op een effectieve manier betrokken (Van den Berg e.a., 1997).

Organiserend vermogen kan tevens in gebiedsontwikkeling worden toegepast. Sturing geven aan het proces wordt door de omvang en complexiteit van gebiedsontwikkeling beperkt. Wel beïnvloeden de betrokken actoren het proces en het uiteindelijke resultaat van de gebiedsontwikkeling. Actoren stellen randvoorwaarden die de oplossingsruimte van een bepaalde gebiedsontwikkeling bepalen (Van Gunsteren en Van Loon, 2000). De doelstelling van een actor geeft richting aan zijn randvoorwaarden. Deze doelstelling komt uit zijn belangen voort (zie hoofdstuk 4).

Actoren kunnen door het uitvoeren van acties het proces beïnvloeden. Hieronder wordt aan de hand van de van Klijn (2005) afgeleide indeling het herstructureringsproces nader verkend. Achtereenvolgens komen de volgende acties aan de orde, waarin het begrippenkader van organiserend vermogen impliciet is verwerkt:

- activeren;
- doelzoeken;
- organiseren;
- begeleiden.

#### Activeren

Een proces komt slechts op gang wanneer de noodzaak tot ingrijpen voor actoren vaststaat. De 'sense of urgency' is een randvoorwaarde voor het doen slagen van de activering van actoren. De ruimtelijk-economische omstandigheden bepalen de urgentie. Actoren handelen vanuit hun belangenkader en ervaren de urgentie verschillend (zie paragraaf 2.1.2). Niettemin kan worden vastgesteld dat de herstructurering urgentie met een lange termijnhorizon combineert (Neprom, 2004). Herstructurering betekent het geven van een impuls ten behoeve van de totstandkoming van een duurzame ontwikkeling, waarbij een structurele verbetering op sociaal, economisch en fysiek gebied het doel is. In eerste instantie gaat het om het activeren van actoren, zodat middelen ter beschikking komen aan de herstructureringsopgave. Interacties tussen actoren leiden tot coalitievorming (Klijn, 2005).

#### Doelzoeken

Het doel van een herstructurering varieert per gebied. De een ziet de herstructurering vooral als middel om de concurrentiepositie van de wijk in breder regionaal verband te versterken en het opbrengstpotentieel van het gebied te verhogen. De volgende ziet herstructurering als middel om opkomende middenklassen in de wijk te behouden door de mogelijkheid te bieden in de wijk zelf door te stromen. De ander benadrukt dat sociale problemen niet met fysieke middelen opgelost zouden moeten worden. Het doel moet zijn om juist de sociale problematiek aan te pakken (Van der Schaar, 2005).

Het zoeken naar het doel is feitelijk het zoeken naar overeenstemming over het doel tussen actoren. In deze zoektocht naar gemeenschappelijke belangen beïnvloeden actoren elkaars verwachtingen middels het gezamenlijk creëren van een variatie aan oplossingen. Onderzoeken kenmerken deze fase (Klijn, 2005). Van Randeraat (2006) onderscheidt in de zoektocht naar gemeenschappelijk belang de volgende sturingselementen: openen, intensiveren, versnellen, verbeteren, overdragen en inbedden. Bij het doelzoeken behoort tevens het verkrijgen van maatschappelijk en politiek draagvlak voor de beoogde ingreep met een gezamenlijk gedragen visie als resultaat (Van den Berg e.a., 1997). Het doel is dan ook niet alleen afhankelijk van de herstructureringsopgave, maar wordt mede bepaald door de actoren die bij de herstructureringsopgave zijn betrokken.

#### Organiseren

Deze actie betekent de creatie van een samenwerkingsverband tussen verschillende actoren. Het organiseren moet leiden tot overeenstemming over het procesontwerp (Klijn, 2005).

Kingdon (1995 in: Bruil, 2004) benoemt een drietal stromen:

1. de (h)erkenning van afwisselend in beeld komende problemen;
2. de discussie over en de voortdurende verandering van beleidsplannen;
3. de niet-aflatende stroom van politieke gebeurtenissen.

Het samenspel tussen deze drie stromen bepaalt de kansen om initiatieven te realiseren. Leaders koppelen de drie stromen aan elkaar. Wanneer de urgentie van een ingreep, een plan en het draagvlak voor het plan samenkomen, is dat het juiste moment voor de lancering van een initiatief. Een dergelijk moment wordt policy window genoemd en is een gelegenheid voor voorstanders van bepaalde ideeën om hun plannen te presenteren en om aandacht te krijgen (Kingdon, 1995; Nelissen e.a., 1996 in: Bruil, 2004).

Wanneer het doel vaststaat kan invulling worden gegeven aan de gezamenlijk gedragen oplossing. In het algemeen kan worden gesteld dat de potentiële doelen van de herstructurering tot een oplossing kunnen worden gecombineerd. Een oplossing waar recht wordt gedaan aan zowel het sociale karakter van de opgave, het behouden van draagkrachtige huishoudens als versterking van de concurrentiepositie. Hiertoe wordt de factor tijd aan de herstructureringsopgave toegevoegd, waardoor het volgende stappenplan kan worden opgesteld:

- stap 1: waarborgen sociale component;
- stap 2: stimuleren maatschappelijke doorstroming;
- stap 3: versterken concurrentiepositie: aantrekken van doelgroepen.

De eerste stap kent een sterke maatschappelijke focus. De kern van het herstructureringsprobleem ligt immers in de sociale component van de herstructureringsopgave. Behoud van de kwaliteiten van de sociale structuur is van essentieel belang. Vertrekpunt van de herstructureringsopgave is dan ook deze structuur. De gesignaleerde verdringing en verspreiding van sociale problematiek wordt op deze wijze zoveel als mogelijk voorkomen.

Het doorbreken van de eenzijdigheid van de woningvoorraad en het verbeteren van de woningkwaliteit op woontechnisch en bouwtechnisch gebied kunnen slechts middels een fysieke ingreep worden bewerkstelligd (De Zeeuw, 2007a). In lijn met het behouden van de kwaliteiten van de sociale structuur zijn de doorstromers de eerste doelgroep. Deze doelgroep is gesteld op de specifieke kwaliteiten, die de wijk onderscheiden van andere delen van de stedelijke regio. Deze huishoudens zijn van groot belang voor het draagvlak van de sociaal-culturele en economische voorzieningen in de wijk. Met het richten op de doorstromers in de wijk kan de huidige selectieve migratie een halt toe worden geroepen.

De tweede stap kent dus nog altijd een maatschappelijke focus, waaraan marktgericht handelen is toegevoegd. De bepaling van de doelgroep wordt overigens niet alleen door een maatschappelijk ideaal ingegeven. Het richten op deze doelgroep getuigt ook van realiteitszin. Het aantrekken van huishoudens is veelal nog een brug te ver. Het imago van de wijk beperkt de aantrekkingskracht op de doelgroepen buiten de wijk. De komst van draagkrachtige gezinnen van elders is dikwijls een utopie. De harde wetten van de markt beperken dus simpelweg de doelgroep en het opbrengstpotentieel. Door de focus te verleggen naar de doorstromers, wordt deze groep zo efficiënt en effectief bediend. Tevens wordt draagvlak voor de planvorming verkregen.

De beoogde kwaliteitsverbetering verloopt dan ook idealiter en noodzakelijkerwijs in een natuurlijk groeimodel. Na waarborging van de sociale component stromen huidige bewoners door naar het middensegment. Daadkracht en resultaat kunnen afrekenen met het stigma van een wijk: het vliegwiel maakt zijn eerste rondje (Noordam, 2005). Verhoging van de kwaliteit en versterking van de identiteit van de wijk moeten de aantrekkingskracht op doelgroepen buiten de wijk vergroten.

Bij de derde stap wordt naast een verdere doorstroming tevens de aandacht gericht op het aantrekken van doelgroepen buiten de wijk. De doelgroep binnen de wijk is immers kwantitatief beperkt. De sprong naar verbetering van de concurrentiepositie wordt gemaakt. Een eenzijdige en laagwaardige samenstelling van de woningvoorraad noodzaakt een ingreep. Hiertoe wordt woningaanbod toegevoegd in het middensegment en het hogere segment, wat moet leiden tot de komst van huishoudens uit andere delen van de stedelijke regio. Het opbrengstpotentieel wordt dus op langere termijn verhoogd. De derde stap kent een marktconform karakter.

Hier wordt benadrukt dat er zeker geen tijdsduur voor het stappenplan bestaat, de drie stappen eventueel parallel aan elkaar kunnen plaatsvinden en de drie stappen niet in alle gevallen behoeven te worden doorlopen. Het stappenplan komt tegemoet aan het geformuleerde verschil tussen het behouden en aantrekken van draagkrachtige huishoudens.

De reacties op stelling 6 bevestigen de hier geformuleerde procesmatige ambitie (zie bijlage 2).

De financieel-economische rendementsdoelstelling van een marktpartij past bij het marktconforme karakter van de hiervoor beschreven derde stap. De reacties op stelling 9 bevestigen dat de rendementsdoelstelling van een marktpartij binnen ambitie van de herstructurering past (zie bijlage 2).

In hoofdstuk 3 wordt de toegevoegde waarde van deze marktpartijen nader verkend. Herstructurering kent veelal een noodzakelijke fysieke component. Gegeven de expertise van marktpartijen vindt deze verkenning met name plaats in de fysieke pijler van de herstructurering.

### Begeleiden

Naast het activeren van actoren en het bereiken van overeenstemming over de doelstelling en het procesontwerp, verdient het begeleiden van de interacties aandacht. Gebiedsontwikkeling is complex, kapitaalintensief en risicovol. Deze kenmerken maken in combinatie met de duur van de opgave een gedegen risicomanagement noodzakelijk.

Herstructureren betekent ingrijpen in een bestaande context. Financiële tegemoetkomingen als verhuiskostenvergoeding of stimulering van particuliere investeringen worden ten behoeve van het herstructureringsproces ingezet. De organisatie, communicatie tussen en zeggenschap van de professionele actoren en de bewoners verdienen een goede basis, zodat de participatie meerwaarde kan opleveren voor de herstructurering.

Het verwijderen van obstakels en het creëren van motieven voor samenwerking kenmerken het begeleiden van interacties. Deze beschikbare middelen bepalen in eerste instantie de noodzaak tot samenwerking. Op dit gebied moeten dan ook de motieven voor samenwerking worden gevonden. In de volgende paragraaf wordt het kader van de koppeling tussen de ambitie en de beschikbare middelen nader uitgewerkt.

### 2.3.3 Koppeling ambitie met middelen

SEV (2000) onderscheidt in de herstructurering een viertal dimensies:

- inhoudelijke opgave;
- financiële opgave;
- communicatieve opgave;
- organisatievraagstuk.

Bovenstaande onderverdeling wordt in dit onderzoek op een aantal punten aangepast. Specificatie van de inhoudelijke opgave leidt tot de formulering van een ontwikkelingscomponent en een beheertechnische component. De financiële opgave wordt in dit onderzoek breder getrokken tot een financieel-economische opgave. Verder wordt de publiekrechtelijke opgave hieraan toegevoegd. In dit onderzoek wordt de opgave vertaald naar de beschikbare middelen. Actoren hebben dus de beschikking over ontwikkelingstechnische en beheertechnische, financieel-economische, publiekrechtelijke, communicatieve en organisatorische middelen.

Ten behoeve van de gebiedsontwikkeling stellen actoren deze middelen beschikbaar. In eerste instantie heeft iedere actor een met zijn organisatie verbonden doelstelling. Deze afzonderlijke doelstellingen vormen impliciet of expliciet de gezamenlijke doelstelling van de gebiedsontwikkeling (Van 't Verlaat, 2003).

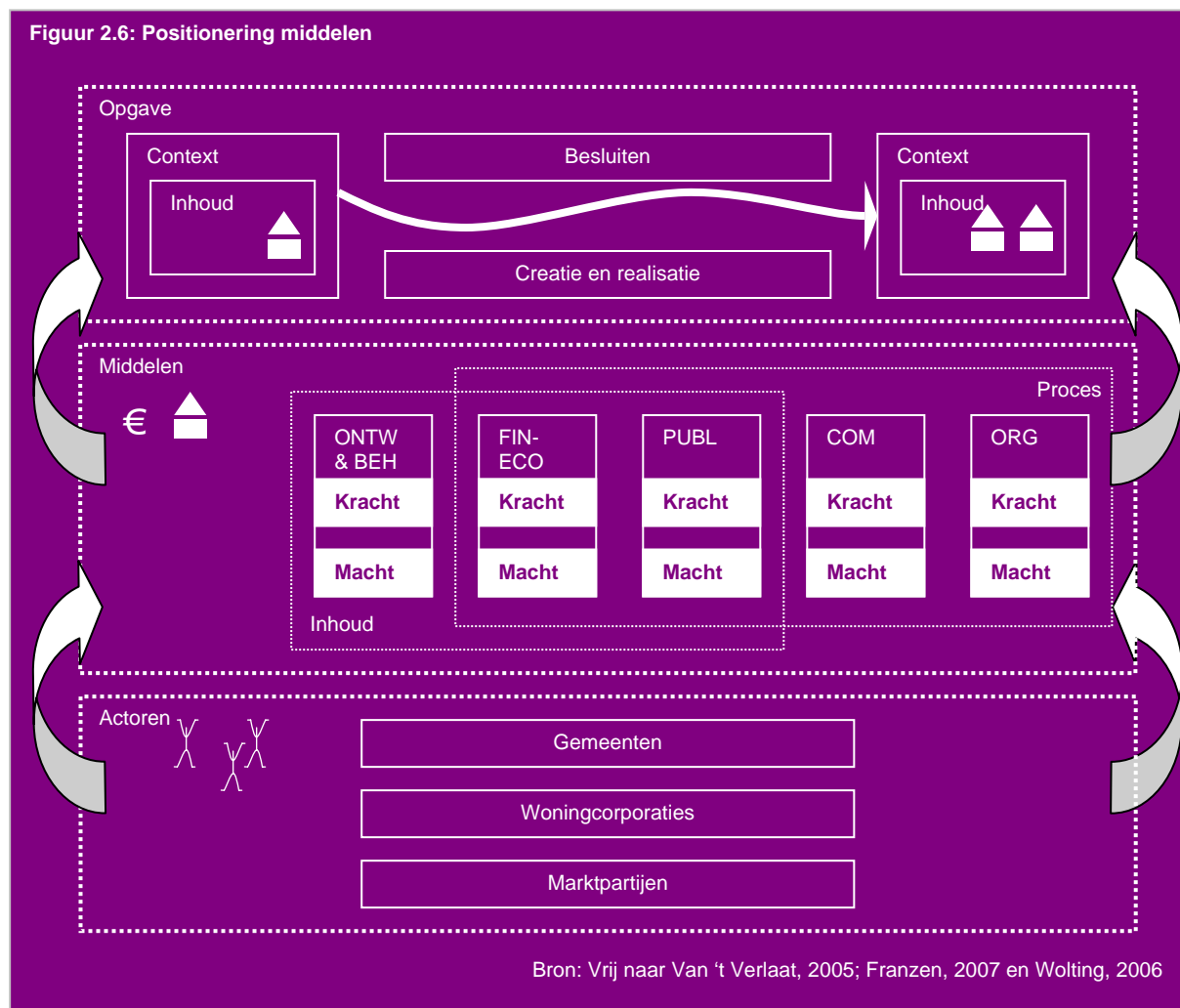
Het gezamenlijke krachts- en machtsspel bepaalt of het geformuleerde ambitieniveau wordt bereikt. Kracht en macht vormen samen de middelen die bij gebiedsontwikkeling door actoren kunnen worden ingezet. Zij maken het gewenste herstructureringsresultaat en herstructureringsproces mogelijk.

Conform het gestelde in paragraaf 1.2 wordt kracht in dit onderzoek vanuit de kwaliteiten en capaciteiten van een organisatie gedefinieerd. In de natuurwetenschappen heeft kracht zowel grootte als richting. Het menselijk kapitaal is bepalend voor de kracht van een partij. Macht wordt in dit onderzoek vanuit de in het verleden verworven positie gedefinieerd. De machtspositie van een organisatie maakt het mogelijk dat zij met een geringere kracht dan organisaties met een beperktere machtspositie haar doelen weet te bereiken. Wanneer opnieuw de vergelijking wordt gemaakt met de natuurwetenschappen, kan worden gesteld dat de grootte van een machtspositie 'de arm van het moment' bepaalt.

Macht heeft in beginsel geen richting. Voorbeelden van machtsindicatoren zijn grond- en vastgoedposities, financiële middelen, publiekrechtelijke middelen en imago. Partijen kunnen middels het uitoefenen van kracht richting geven. Verder kan door het uitoefenen van kracht de machtspositie verder worden uitgebouwd. Gegeven het dynamische karakter van macht en kracht is het model te allen tijde een momentopname.

Het introduceren van de tijdsfactor maakt het mogelijk figuur 2.5 (zie 2.3.2) te herschikken tot figuur 2.6. Figuur 2.6 toont een schematische weergave van de positionering van de middelen ten opzichte van de opgave en de actoren. De opgave is gericht op het creëren van meerwaarde. Een proces waarin besluiten interacteren met creaties en realisaties vormt de weg naar de beoogde meerwaarde (Wolting, 2006).

De actoren die bij de stedelijke gebiedsontwikkeling betrokken zijn, opereren vanuit hun doelstelling of taakstelling. Zij zetten ten behoeve van het proces en de inhoud van de stedelijke gebiedsontwikkeling middelen in. Er is geen eenduidige grens te trekken tussen middelen die zuiver voor het proces worden ingezet en middelen die ten behoeve van de inhoudelijke opgave worden ingezet. Wel kent een gedeelte van de beschikbare middelen een grote inhoudelijke component; het andere gedeelte kent een grote procesmatige component. Er is sprake van een overlap tussen inhoudelijke en procesmatige middelen.



Hieronder volgen in onderstaande volgorde de definities van de krachts- en machtsmiddelen van actoren:

- ontwikkelingstechnische en beheertechnische middelen;
- financieel-economische middelen;
- publiekrechtelijke middelen;
- communicatieve middelen;
- organisatorische middelen.

#### Ontwikkelingstechnische en beheertechnische middelen

*Kracht:* de mate waarin over de kennis en kunde inzake de creatie, de realisatie en het beheer van een stedelijke gebiedsontwikkeling kan worden beschikt, waarbij de beheersing van een iteratief optimalisatieproces van de ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen centraal staat. Essentieel is de expertise inzake het inhoudelijk verbinden van de sociale, fysieke en economische componenten van het programma en het concept met de financieel-economische, publiekrechtelijke, communicatieve en organisatorische middelen, die bepalend zijn voor de haalbaarheid van een stedelijke gebiedsontwikkeling. Het doel is het tot stand brengen van een duurzaam integraal kader dat een koppeling tussen de creatie, de realisatie en het beheer van de openbare ruimte, de woningen in de verschillende segmenten en de maatschappelijke en commerciële functies dient te waarborgen (vrij naar Van 't Verlaat, 2003).

*Macht:* de omvang van het apparaat dat zijn focus op de creatie, de realisatie en het beheer van een stedelijke gebiedsontwikkeling heeft.

#### Financieel-economische middelen

*Kracht:* de mate waarin over financieel-economische kennis en kunde kan worden beschikt, die kunnen worden ingezet bij het opstellen van financieel-economische exploitatieberekeningen. Essentieel is de expertise inzake risicomangement.

*Macht:* de omvang van grondposities, vastgoedposities en het beschikbare vermogen.

#### Publiekrechtelijke middelen

*Kracht:* de mate waarin over publiekrechtelijke expertise inzake de ruimtelijke ordening kan worden beschikt.

*Macht:* de omvang van publiekrechtelijke privileges die verband houden met het vetorecht inzake de goedkeuring van planologische ontwikkelingen en de publiekrechtelijke privileges die verband houden met het beschikkingsrecht over financieel-economische grond- en vastgoedposities.

#### Communicatieve middelen

*Kracht:* de mate waarin over de kennis en kunde kan worden beschikt inzake de overdracht van een boodschap (eventueel met behulp van een medium) naar zowel de huidige als de toekomstige gebruikers ten einde bij die gebruikers iets te bewerkstelligen, uitgaande van de belangen en de behoeften van de ontvanger. Essentieel is de expertise inzake participatie, marketing en branding. Doelen zijn het ondersteunen van het proces (creëren van maatschappelijk draagvlak), het bieden van perspectief aan doelgroepen, het opbouwen van een beeld van de stedelijke gebiedsontwikkeling en het versterken van het imago van de actoren. (vrij naar: Hoppenbrouwers, 2007 en Van Nimwegen, 2003).

*Macht:* de omvang van en positie in het maatschappelijk netwerk, waarin de niet-professionele actoren zijn vertegenwoordigd en het opgebouwde imago bij deze niet-professionele actoren.

#### Organisatorische middelen

*Kracht:* de mate waarin over de kennis en kunde kan worden beschikt inzake het organiserend vermogen met betrekking tot het activeren van actoren, het zoeken naar het gezamenlijke doel, het organiseren en begeleiden van processen (vlottrekken en stroomlijnen). Essentieel is de expertise inzake belangenmanagement, acquisitie en planning (bewaken tempo).

*Macht:* de omvang van en positie in het politiek-bestuurlijk netwerk, waarin de professionele partners zijn vertegenwoordigd en het opgebouwde imago bij de partners in het strategisch netwerk.

## 2.4 ALGEMENE CONCLUSIES HOOFDSTUK 2

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderstaande onderzoeksvragen (zie 1.3):

**'Waaruit bestaat in de kern het gewenste herstructureringsresultaat; naar welke toegevoegde waarde wordt bij de herstructurering gestreefd?'**

Herstructurering maakt onderdeel uit van een continu proces van stedelijke vernieuwing waarbij de stad met verlangens tracht om te gaan. De toegevoegde waarde van de herstructurering bestaat uit het behouden en versterken van stedelijke welvaart en welzijn middels een verbetering van de huidige situatie op fysiek, sociaal en economisch gebied. De historische verankering, het faciliteren van potentie, de stedelijke kernkwaliteiten, de stedelijke omvang en de verbinding met het stedelijk netwerk zijn onderdeel van de inhoudelijke ambitie van de herstructurering. Het waarborgen van de sociale component, het stimuleren van maatschappelijke doorstroming en het versterken van de concurrentiepositie zijn de opeenvolgende procesmatige stappen.

**'Hoe verhoudt de doelstelling van een marktpartij zich tot de geformuleerde ambitie van de herstructurering van wijken?'**

Een marktpartij streeft middels de ontwikkeling van vastgoed naar het behalen van financieel-economisch rendement. De herstructurering is gericht op het creëren van maatschappelijke meerwaarde in stedelijke gebieden. Waardecreatie middels gebiedsontwikkeling vormt de gemene deler. De doelstelling van een marktpartij en de ambitie van de herstructurering kunnen door borging van de sociale randvoorwaarden worden geharmoniseerd.

Daar de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering kan passen, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe mogelijk kan zijn.





Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering

**wenselijk?**

*"Een kleinen hamer, snel  
gedreven, heeft meer  
macht dan een swaer yser  
dat maer op den bout  
geleghd werdt. "*

Constantijn Huygens  
Nederlands letterkundige  
(1596-1687)



## 3 KRACHTS- EN MACHTSMIDDELEN VAN ACTOREN

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of deelname van een marktpartij aan de herstructurering wenselijk is. Het onderzoek richt zich op een drietal dominante professionele partijen: achtereenvolgens komen in paragraaf 3.1, 3.2 en 3.3 de actoren gemeente, woningcorporatie en marktpartij aan de orde. De toegevoegde waarde van een marktpartij wordt vastgesteld, waarna in paragraaf 3.4 een rolverdeling wordt geschetst. In paragraaf 3.5 volgen de algemene conclusies van dit hoofdstuk.

### GEMEENTEN

Deze paragraaf bestaat uit een drietal subparagrafen.

In 3.1.1 volgt een korte introductie van de actor gemeente.

In 3.1.2 wordt de taakstelling van gemeenten gedefinieerd.

In 3.1.3 volgen de krachts- en machtsmiddelen van gemeenten. Hierbij is tevens aandacht voor actuele ontwikkelingen.

#### 3.1.1 Introductie gemeenten

Een gemeente is een overheidsorgaan. De Van Dale omschrijft de overheid als een instantie waar het openbaar gezag berust (Geerts en Heestermans, 1992). De nationale overheid bestaat grofweg uit rijk, provincies en gemeenten. Nederland maakt op haar beurt onderdeel uit van de Europese Unie. De Europese regelgeving bepaalt het kader waarbinnen nationale overheidsorganen dienen te handelen. Op deze wijze is een gemeente gebonden aan paneuropese regelgeving. Gemeenten dienen dan ook te handelen met inachtneming van onder andere het transparantiebeginsel, gelijkheidsbeginsel en regelgeving inzake marktconformiteit.

Concurrentie bevordert innovatie, transparantie, de prijs-kwaliteitverhouding en keuzemogelijkheden. In het Europees verdrag zijn beginselen inzake concurrentie, non-discriminatie en transparantie opgenomen. De overheid mag geen ongerechtvaardigd onderscheid maken en dient transparant te handelen. Staatssteun is in een concurrerende omgeving niet toegestaan (VROM, 2007a).

Parallel aan de hiervoor omschreven centralisatie van taken en bevoegdheden naar Europees niveau is er sprake van een decentralisatie naar het niveau van regio's en gemeenten. Gemeenten opereren dus in een wereld waarin centralisatie en decentralisatie gelijktijdig plaatsvinden. Het voert voor dit onderzoek te ver om hier nader op in te gaan.

#### 3.1.2 Taakstelling van gemeenten

Afhankelijk van het gemeentelijk beleid en het type gebiedsontwikkeling voert een gemeente een actief of faciliterend grondbeleid. Wanneer een actief beleid wordt gevoerd, verwerft de gemeente zelfstandig gronden. Tegenover de zeggenschap over de planvorming, het bouw- en woonrijp maken en de uitgifte staan de risico's die samenhangen met het voeren van de grondexploitatie door de gemeente.

Een gemeente kan ook doelstellingen en randvoorwaarden formuleren, waarbinnen de ontwikkelaar van een marktpartij of woningcorporatie moet opereren. De ontwikkelaar verwerft de benodigde gronden, voert de grondexploitatie en ontwikkelt binnen het gemeentelijk toetsingskader. In dit laatste voorbeeld faciliteert een gemeente het opereren van een marktpartij of woningcorporatie (De Zeeuw, 2007a). In figuur 3.1 zijn de verschillende samenwerkingsvormen tussen gemeente en ontwikkelaar kernachtig samengevat.

Figuur 3.1: Samenwerkingsvormen tussen gemeente en ontwikkelaar

<b>Traditioneel model</b>	Gemeente verwerft gronden; domineert de planvorming; maakt de gronden bouw- en woonrijp; verzorgt de uitgifte aan de ontwikkelaar. Gemeente voert de grondexploitatie; ontwikkelaar voert de opstalexploitatie.
<b>Bouwclaimmodel</b>	Ontwikkelaar verwerft een grondpositie, levert zijn gronden in ruil voor een bouwclaim bij de gemeente in. Gemeente domineert de planvorming; maakt de gronden bouw- en woonrijp; verzorgt de uitgifte aan de ontwikkelaar. Gemeente voert de grondexploitatie; ontwikkelaar voert de opstalexploitatie.
<b>Joint-venturemodel</b>	Gemeente en ontwikkelaar werken gezamenlijk aan het concept, de planvorming en de programmering en maken gezamenlijk de gronden bouw- en woonrijp. Gemeente en ontwikkelaar voeren gezamenlijk de grondexploitatie, waarvoor zij veelal een aparte organisatorische en juridische entiteit oprichten. Uitgifte van de gronden vindt vanuit deze entiteit plaats. Ontwikkelaar voert de opstalexploitatie.
<b>Joint-venturemodel met opstalexploitatie</b>	Gemeente en ontwikkelaar werken gezamenlijk aan het concept, de planvorming en de programmering en maken gezamenlijk de gronden bouw- en woonrijp. Gemeente en ontwikkelaar voeren gezamenlijk de grondexploitatie, waarvoor zij veelal een aparte organisatorische en juridische entiteit oprichten. Uitgifte van de gronden vindt vanuit deze entiteit plaats. Gemeente en ontwikkelaar voeren gezamenlijk de opstalexploitatie.
<b>Concessiemodel</b>	Gemeente formuleert de doelstellingen en de randvoorwaarden inzake programma, stedenbouw, beeldkwaliteit, openbare ruimte en financiën; verstrekt of ontvangt gelden. Ontwikkelaar werkt binnen de kaders aan de planvorming; maakt de gronden bouw- en woonrijp. Gemeente toetst en krijgt na realisatie het openbaar gebied in eigendom. Ontwikkelaar voert de grondexploitatie en de opstalexploitatie.
<b>Exploitatieovereenkomst</b>	Ontwikkelaar heeft grondpositie en sluit ten behoeve van een bestemmingsplanwijziging een overeenkomst met de gemeente af. Gemeente formuleert de doelstellingen en de randvoorwaarden inzake programma, stedenbouw, beeldkwaliteit, openbare ruimte en financiën; verstrekt of ontvangt gelden. Ontwikkelaar werkt binnen de kaders aan de planvorming; maakt de gronden bouw- en woonrijp. Gemeente toetst en krijgt na realisatie het openbaar gebied in eigendom. Ontwikkelaar voert de grondexploitatie en de opstalexploitatie. In sommige gevallen draagt de gemeente zorg voor het openbaar gebied.

Bron: De Zeeuw, 2007a en Wolting, 2006

De verwachting is dat het concessiemodel terrein wint. De scheiding in taken beantwoordt de Europese vraag naar ontvlechting vanuit het transparantiebeginsel (De Zeeuw, 2007a). Gemeenten stellen eventueel gezamenlijk met een marktpartij of woningcorporatie het kader vast en toetsen de ontwikkeling en de uitvoering. Het feit dat de verantwoordelijkheid bij één organisatie ligt, komt de integraliteit en besluitvaardigheid ten goede.

Van belang is dat de randvoorwaarden op hoofdlijnen worden vastgelegd, zodat de concessiehouder ruimte heeft de marktkwaliteit te optimaliseren. Zo ontstaat een efficiënte werkwijze die voorsorteert op de invoering van de Grondexploitatiewet (De Zeeuw, 2007b). Gegeven de grondposities van met name woningcorporaties in de herstructureringsgebieden en de terugtrekkende beweging van gemeenten is het concessiemodel een goede basis om de organisatiestructuur vorm te geven.

De gemeente kan het algemeen maatschappelijk belang door het stellen van randvoorwaarden waarborgen. Het politiek-ideologisch beleid is basis voor de inhoud van deze randvoorwaarden. Dit beleid komt voort uit bestuurlijke compromissen, private onderhandelingen en de zoektocht naar maatschappelijk draagvlak.

### 3.1.3 Kracht en macht van gemeenten

In deze subparagraaf worden de krachts- en machtsmiddelen van gemeenten geïnventariseerd. Hierbij dienen de in paragraaf 2.3.3 geformuleerde definities als leidraad. De krachts- en machtsmiddelen worden in een volgorde van een grote inhoudelijke component naar een grote procesmatige component behandeld. Allereerst worden de krachtsmiddelen op ontwikkelingsgebied en beheer technisch gebied, financieel-economisch gebied, publiekrechtelijk gebied, communicatief gebied en organisatorisch gebied geïnventariseerd. Vervolgens komen de equivalente machtsmiddelen aan de orde.

**Ontwikkelingskracht en beheertechnische kracht**

De regiefunctie van een ontwikkeling ligt van oudsher bij gemeenten. Sturing geven aan een evenwichtige ontwikkeling van een gebied is de basis van deze regiefunctie. De toegenomen complexiteit heeft ertoe geleid dat van een hiërarchische sturing vaak geen sprake meer kan zijn (Van 't Verlaat, 2003). Gemeenten beperken zich tot het uitoefenen van invloed op ruimtelijke, functionele en financiële aspecten van de ontwikkeling en hebben zich om meerdere redenen uit de frontlinie teruggetrokken. De gemeentelijke rol is sterk afhankelijk van de vertreksituatie, waarbij grond- of vastgoedpositie, beleidsmatige overwegingen of een rol als bruggenbouwer tussen de deelbelangen motieven zijn voor een gemeentelijk initiatief (VROM, 2007a). Daarnaast beschikken gemeenten over expertise inzake het beheer van de openbare ruimte.

**Financieel-economische kracht**

De financiële grondexploitatie-risico's zijn als gevolg van de toename van de complexiteit vergroot. Door informatie over ontwikkelingen te beperken kunnen gemeenten marktpartijen voor zijn en de waardestijging aan de publieke zijde ten goede laten komen. Een dergelijke strategie staat echter haaks op Europese regelgeving inzake transparant handelen door de overheid (Segeren, 2007).

**Publiekrechtelijke kracht**

Gemeenten combineren hun rol als beleidsmaker met de toetsing van ontwikkelingen aan het publiekrechtelijk kader. Gemeenten vervullen in stedelijke gebiedsontwikkeling veelal zowel een publiekrechtelijke als een privaatrechtelijke rol. Middels het opstellen van bestemmingsplannen en de toetsing van bouwaanvragen aan het vigerende bestemmingsplan bewaken gemeenten met publiekrechtelijke machtsmiddelen het algemeen belang (zie 3.1.2). Zij kunnen hiermee invulling geven aan het gemeentelijk beleid inzake de ruimtelijke ordening.

Voor gemeenten bestaat er een dilemma tussen publiekrechtelijke en privaatrechtelijke belangen. De publiekrechtelijke taakstelling dwingt gemeenten in het algemeen belang te handelen en gebiedsontwikkelingen hierop te toetsen. Privaatrechtelijke overeenkomsten met marktpartijen of woningcorporaties en de daaruit voortkomende belangen voor gemeenten beperken een onafhankelijke toetsing van de inhoud van een gebiedsontwikkeling. Juristen binnen de gemeente hebben als doel de Europese beginselen te bewaken, waarbij staatssteun een belangrijk item is. Verder dragen zij zorg voor de afwikkeling van procedures.

**Communicatieve kracht**

De lokale kennis van gemeenten kan in het kader van het bereiken van draagvlak voor een ontwikkeling worden ingezet.

**Organisatorische kracht**

Als gevolg van maatschappelijke ontwikkelingen verandert de rol van de overheid in het algemeen en gemeenten in het bijzonder. Een dirigistische regievoering vanuit de gemeente ligt door de reductie van beschikbare financiële middelen en de positie van actoren als woningcorporaties niet meer voor de hand. Gegeven de verzelfstandiging van corporaties, de grondposities van corporaties en de reductie van de subsidies zijn gemeenten aangewezen op woningcorporaties.

Totale beheersing van processen, het opleggen van beleid aan anderen en een vaststaande uitkomst behoren door toename van de complexiteit niet meer tot de mogelijkheden. De gemeente staat niet meer hiërarchisch boven de overige actoren, maar staat als afhankelijke partner tussen de andere betrokkenen. Een dergelijke houding wordt samengevat in het begrip governance (Van 't Verlaat, 2003).

Corporaties waren altijd al afhankelijk van gemeenten en zijn dat nu nog vooral met het oog op de publiekrechtelijke instrumenten van gemeenten. Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Dat heeft soms tot gevolg dat de verhoudingen onzakelijk en wollig zijn. Scherpe discussies over ambities blijven uit en de focus ligt op het nu haalbare in plaats van het straks wenselijke. Eventuele patsituaties zijn moeilijk oplosbaar doordat spelers maar niet verdwijnen (Van der Schaar, 2005).

**Ontwikkelingsmacht en beheertechnische macht**

De terugtrekkende beweging van gemeenten in combinatie met de huidige arbeidsmarkt betekent voor gemeenten veelal een verlies aan deskundigheid. De marktsector werkt hier actief aan mee door de beste mensen bij de overheid te acquireren (De Zeeuw, 2007a). Dit verlies heeft een capaciteitsprobleem tot gevolg. Gemeenten worden min of meer gedwongen zich verder terug te trekken. Externe partijen vullen de meest urgente vacante vacatures op, wat de continuïteit niet ten goede komt. Daarnaast beschikken gemeenten over capaciteit ten behoeve van het beheer van de openbare ruimte.

**Financieel-economische macht**

De omvang van de financiële middelen vanuit overheidswege is sterk verminderd. Gemeenten zijn hierdoor financieel-economisch afhankelijker van derden geworden. Daarnaast is een binnenstedelijke ontwikkeling als de herstructurering een financieel zware opgave. De opbrengsten zijn marktafhankelijk en blijven voornamelijk achter op de kosten (VROM, 2007a). Vanuit het oogpunt van duurzame ontwikkeling en het bereiken van maatschappelijke doelstellingen dient de herstructurering echter ter hand te worden genomen.

De verhoudingen tussen gemeenten en woningcorporaties zijn in de afgelopen decennia drastisch gewijzigd. Rijkssubsidies maakten in het verleden een dominante rol van gemeenten mogelijk. Gemeenten bepaalden in de planvorming de ruimtelijke kwaliteit en de marktkwaliteit. Vervolgens verzorgden zij na eventuele verwerving van vastgoed en gronden de uitgifte van projecten aan woningcorporaties. In de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw zijn de rijkssubsidies inmiddels opgedroogd en stuiten gemeenten op verzelfstandigde woningcorporaties met een forse eigendomspositie (Van der Schaar, 2005).

**Publiekrechtelijke macht**

Gemeenten beschikken over een aantal publiekrechtelijke machtsmiddelen van juridisch-economische en juridisch-planologische aard. Achtereenvolgens komen de volgende machtsmiddelen aan de orde:

- erfpacht;
- onteigening;
- Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg);
- bestemmingsplan;
- Nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening;
- Grondexploitatiewet.

*Erfpacht*

Strikt genomen valt erfpacht onder privaatrecht. Gegeven het eenzijdige juridische karakter wordt hier nader ingegaan op het begrip. Wanneer de gemeente eigenaar van gronden is, kan zij besluiten deze grond in erfpacht uit te geven. Tenzij de erfpacht is afgekocht, dient de erfpachter jaarlijks aan de gemeente een canon te betalen.

Gemeentelijke argumenten voor het gebruik van erfpacht (Needham, 2003 en CPB, 1999 in: Segeren, 2007):

- grondwaardestijging komt ten goede aan de gehele gemeenschap;
- gemeente bepaalt mede benutten van gronden voor een langere periode;
- gemeente bepaalt mede wijze van onderhoud van vastgoed voor een langere periode;
- mogelijkheid tot het opleggen van sancties door gemeente bij overtredingen;
- mogelijkheid tot het eenvoudig verwerven van grond door gemeente bij herstructurering;
- mogelijkheid tot het tegengaan van maatschappelijk ongewenste ontwikkelingen als speculatie.

Argumenten tegen het gebruik van erfpacht (Needham, 2003 in Segeren, 2007):

- combinatie van erfpacht met bestemmingsplan en grondpositie geeft gemeente een te grote machtspositie;
- bestemming van gelden uit erfpacht heeft geen directe relatie met herkomst;
- beperkt prijsdrukkend effect van erfpacht heeft hogere kosten voor huiseigenaren tot gevolg;
- mogelijkheid tot periodieke verhogingen leidt tot onzekerheid en discussie bij huiseigenaren;
- onzekerheden over financieringslasten van gronden en administratielasten van erfpachtsysteem bij gemeenten;

- mogelijk intern belangenconflict tussen financiële effecten en ruimtelijke mogelijkheden van erfpachtsysteem tussen grondbedrijf en dienst ruimtelijke ordening.

#### *Onteigening*

Onteigening is alleen mogelijk als dit in het algemeen belang is (BZK, 2005). De gemeente kan middels een aanschrijving aangeven dat zij grond wenst. Vervolgens zal de gemeente tot overeenstemming met de eigenaar trachten te komen. Indien een akkoord wordt bereikt, gaat de grond door de onderlinge verkoop in eigendom over naar de gemeente en ontvangt de eigenaar de overeengekomen vergoeding. Als er geen onderlinge verkoop tot stand komt, zal de gemeente de onteigeningsprocedure starten.

#### *Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg)*

Wanneer een gemeente een locatie in bezit wil krijgen, kan ze een beroep op de Wvg doen. De Wvg geeft gemeenten een voorkeursrecht, een recht van voorrang, bij de verwerving van onroerende zaken en beperkte rechten. Het van toepassing verklaren van de Wvg heeft voor iedere eigenaar of rechthebbende op een beperkt recht in het desbetreffende gebied gevolgen. Wanneer de eigenaar of rechthebbende tot vervreemding wenst over te gaan, dient hij dit aan de gemeente vooraf aan te bieden. De eigenaar of rechthebbende heeft bij vervreemding dus een aanbiedingsplicht. De aanbiedingsplicht van onroerend goed stelt gemeenten in de gelegenheid gronden in gebieden waar de Wvg is gevestigd te verwerven. De Wvg ondersteunt gemeenten bij het voeren van een actief grondbeleid. Zolang de eigenaar of rechthebbende niet tot vervreemding overgaat, kan de gemeente geen onroerende zaak via deze wet verwerven (Ashouwer, 2007).

#### *Bestemmingsplan*

Het bestemmingsplan geeft aan welke bestemming aan gronden wordt toegekend. Dit bestemmingsplan is het belangrijkste ruimtelijke instrument omdat het bindende regels bevat en het als toetsingskader bij de afgifte van vergunningen fungeert (Van den Brand e.a., 2008).

Gemeenten maken veelal vooruitlopend op een bestemmingsplan afspraken over de gewenste functies. Grondpositie maakt het mogelijk om aanvullende voorwaarden in een privaatrechtelijke overeenkomst vast te leggen. Functie en bebouwingsvoorschriften op een locatie zijn bepalend voor de grondwaarde. Het bestemmingsplan legt dan achteraf publiekrechtelijk vast wat privaatrechtelijk is overeengekomen.

#### *Nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening*

De inwerkingtreding van de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening (Wro) heeft per 1 juli 2008 plaatsgevonden. De Wro leidt tot veranderingen in de bevoegdheden en procedures ten aanzien van ruimtelijke plannen en besluiten. Gemeenten streven naar een goede ruimtelijke kwaliteit. De Wro biedt de gemeente de mogelijkheid om de ruimtelijke ontwikkeling te sturen (Van den Brand e.a., 2008).

Naast het bestaande bestemmingsplan dienen gemeenten middels het opstellen van een structuurvisie een visie op hoofdlijnen van het ruimtelijk beleid kenbaar te maken. De structuurvisie heeft geen bindende werking, maar verduidelijkt het beleid en dient als uitgangspunt voor het op te stellen bestemmingsplan. Het rijk en provincie worden ook verplicht om een structuurvisie vast te stellen. Tevens krijgen zij de bevoegdheid inpassingsplannen op te stellen. Deze inpassingsplannen zijn vergelijkbaar met de gemeentelijke bestemmingsplannen. Het beschikbaar stellen van een aantal publiekrechtelijke instrumenten betekent een verschuiving van de macht naar hogere overheidsorganen.

Anderzijds vergroten de Wro en de daarmee samenhangende wetten het aantal publiekrechtelijke instrumenten voor gemeenten, wat een versterking van de machtspositie tot gevolg heeft. Zo geven de instrumenten die voortkomen uit de Grondexploitatiewet de gemeente houvast zoniet een stok bij onderhandelingen met marktpartijen en woningcorporaties (zie onder Grondexploitatiewet). Verder biedt artikel 3.5 uit de nieuwe Wro gemeenten de mogelijkheid complexen die niet voldoen aan het bouwbesluit voor vervanging aan te wijzen.

Het artikel is met het oog op stedelijke vernieuwing en het waarborgen van de veiligheid met name bedoeld als pressiemiddel tegen de zogenaamde huisjesmelkers. Gegeven het feit dat het overgrote deel van de bestaande bebouwing niet aan het huidige bouwbesluit voldoet, geeft dit machtsmiddel de

gemeente grote sturingsmogelijkheden. De mogelijkheid bestaat dat gemeenten dit middel ook inzetten bij tegenvallende prestaties van woningcorporaties. Uiteraard bestaat de mogelijkheid tot het opstarten van een beroepsprocedure. Jurisprudentie moet uitwijzen in hoeverre de Raad van State de bevoegdheid van gemeenten wenst te beperken.

Gemeenten hoeven voor het voeren van regie niet langer een actief grondbeleid te voeren. Met het oog op de mogelijkheden tot het verhalen van kosten bij een faciliterend grondbeleid kan de gemeente zich beperken tot het stellen van randvoorwaarden. De kostensoortenlijst kan als leidraad bij onderhandelingen dienen.

#### *Grondexploitatiewet*

Gemeenten streven naar een eerlijke verdeling van de kosten en baten van de grondexploitatie. De Grondexploitatiewet geeft de gemeente instrumenten om particuliere grondexploitatie te geleiden. Doelstelling is een goede regeling voor kostenverhaal, binnenplanse verevening en enkele locatie-eisen bij particuliere grondexploitatie (Van den Brand e.a., 2008). Naast een exploitatie-opzet kunnen in een exploitatieplan eisen met betrekking tot de ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, fasering en woningbouwcategorieën worden opgenomen.

Het bieden van rechtszekerheid en dwarsbomen van free riders geven de Grondexploitatiewet bestaansrecht. De bevoegdheden van gemeenten worden hiermee verruimd. Inhoudelijke en procedurele waarborgen voor private partijen moeten tegenwicht bieden. Het gemengde stelsel met een privaatrechtelijk en een publiekrechtelijk spoor benadrukt het belang van een vrijwillige samenwerking (Van den Brand e.a., 2008).

#### **Communicatieve macht**

Gemeenten beschikken over een goed lokaal maatschappelijk netwerk dat met het oog op het bereiken van draagvlak voor ontwikkelingen kan worden ingezet.

#### **Organisatorische macht**

De positie in het lokaal strategisch politiek-bestuurlijk netwerk voorziet gemeenten van voordelen.

### **3.2 WONINGCORPORATIES**

Deze paragraaf bestaat uit een drietal subparagrafen.

In 3.2.1 volgt een introductie van woningcorporaties.

In 3.2.2 wordt de taakstelling van woningcorporaties benoemd.

In 3.2.3 wordt nader ingegaan op de krachts- en machtsmiddelen van woningcorporaties.

#### **3.2.1 Introductie woningcorporaties**

##### **Hybride organisaties**

Woningcorporaties zijn als toegelaten instelling volgens de Woningwet (VROM, 2007c): “verenigingen met volle rechtsbevoegdheid en stichtingen, die zich ten doel stellen uitsluitend op het gebied van de volkshuisvesting werkzaam te zijn en niet beogen uitkeringen te doen, anders dan in het belang van de volkshuisvesting”.

Deze verenigingen en stichtingen zijn dus organisaties met een privaatrechtelijk karakter, die publieke taken verrichten. De publieke taak bestaat in beginsel uit het realiseren en exploiteren van goedkope en betaalbare huurwoningen voor mensen die daarop specifiek zijn aangewezen. Zonder bemoeienis van corporaties zijn zij door een smalle beurs niet in staat zelfstandig een plaats op de woningmarkt te vinden. De specifieke publieke taak van een private organisatie onderscheidt corporaties van marktpartijen en overheidsinstanties.

Het werken voor groepen en op terreinen die door reguliere marktpartijen niet of onvoldoende worden bediend in een private omgeving maakt corporaties tot hybride organisaties. Als toegelaten instelling richten zij zich zonder winst oogmerk op het bereiken van maatschappelijke doelen op het gebied van wonen, woondiensten en woonmilieus die marktpartijen niet kunnen of willen vertolken (VROM, 2000). Rendementen en opgebouwd vermogen mogen uitsluitend in het belang van de volkshuisvesting worden aangewend.



Zij ontlenen hierbij hun bestaansrecht aan de eerder genoemde motieven die er zijn om op de woningmarkt in te grijpen (zie paragraaf 2.1.1). In de visie van de VROM-raad (2005) dragen corporaties bij aan de stabiliteit van de woningmarkt, aan het tegengaan van uitsluiting van lage inkomensgroepen, aan het creëren van toegangs- en doorstromingsmogelijkheden en aan het verbeteren van de leefbaarheid van wijken en buurten.

### 3.2.2 Taakstelling van woningcorporaties

#### Takenpakket

Volkshuisvesting was tot 1900 een private opgave. In 1901 deden met de invoering van de Woningwet kwaliteitseisen, gebiedsplanning en subsidies ten behoeve van arbeiderswoningen hun intrede. Na de Tweede Wereldoorlog eigende gegeven de omvang en urgentie van de opgave de overheid het probleem zich toe. Tot 1985 was sprake van een overheidsmonopolie, waarna de terugtrekking van de overheid van start ging. In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam door de verzelfstandiging van woningcorporaties en de bruteringsoperatie deze terugtrekking in een stroomversnelling.

Woningcorporaties zijn als toegelaten instelling gebonden aan de gedragsvoorschriften, zoals deze in het BBSH (VROM, 2005) zijn geregeld. Het BBSH omschrijft zes verantwoordingsvelden, waarop toegelaten instellingen hun inspanningen primair moeten richten:

- het verzorgen van huisvesting voor bepaalde groepen mensen;
- het bewaken van de kwaliteit van de woningen;
- het bevorderen van de leefbaarheid in buurten en wijken;
- het betrekken van huurders bij het beheer en beleid;
- zorgdragen voor de financiële continuïteit van de corporatie en bijdragen aan een goede financiële positie van de gehele sector;
- wonen en zorg.

In het huidige regeerakkoord bevestigt het kabinet de belangrijke taak van woningcorporaties: investeren in goede betaalbare huisvesting en in de kwaliteit van de woon- en leefomgeving (Algemene Zaken, 2007). Hiermee onderstreept het kabinet dat de rol van woningcorporaties niet tot het voorzien van huisvesting voor kwetsbare doelgroepen beperkt blijft. De verruiming van het takenpakket van woningcorporaties betekent concurrentie voor de marktpartijen (zie 3.2.3).

Gezien de algemene taakstelling van corporaties, de omvang van hun bezit in de aandachtswijken, de algemeen goede vermogenspositie en de binding met de buurt vervullen corporaties een trekkersrol in de herstructurering van wijken. Naast het fysieke aspect kennen deze opgaven ook een sociale en economische component. Sectoren als wonen, welzijn, zorg, onderwijs en werk zijn onderdeel van de herstructureringsopgave. Corporaties kunnen met hun inhoudelijke expertise en financieel vermogen een bijdrage leveren aan de kwaliteitsslag in deze wijken. Verder kunnen zij als verbindende schakel tussen de verschillende aspecten en sectoren fungeren (VROM-raad, 2007).

#### Ontwikkende woningcorporaties

Tot in de jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkelde de overheid woningen in het sociale segment die woningcorporaties vervolgens in beheer namen. Zeggenschap en risico's bleven voor corporaties beperkt. Na de verzelfstandiging en de reductie van de financiële middelen vanuit overheidswege zijn corporaties op zoek gegaan naar een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering.

Met het oog op het bundelen van expertise richten woningcorporaties ontwikkelbedrijven op. Hoofddoel van deze ontwikkelbedrijven is het ondersteunen van de moederorganisatie bij het kwalitatief verbeteren en eventueel kwantitatief uitbreiden van de woningportefeuille. Een aan een woningcorporatie gelieerde ontwikkelaar kan zich specialiseren op dit specifieke werkgebied.

In de praktijk organiseren corporaties hun ontwikkelactiviteiten op verschillende wijze. Deze activiteiten vinden plaats binnen een bestaande afdeling of een aparte afdeling, binnen een bedrijfsonderdeel of dochteronderneming en binnen een ontwikkelgroep van meerdere corporaties (Grootkarzijn, 2007). Bundeling van de activiteiten is de gemene deler. In dit onderzoek wordt de wijze waarop de bundeling geschiedt, buiten beschouwing gelaten.

Bundeling van de ontwikkelactiviteiten kent meerdere achterliggende motieven (vrij naar Grootkarzijn, 2007):

- behouden en verder ontwikkelen van bestaande kennis en expertise;
- grote omvang van voorliggende opgave bij een hoger schaalniveau;
- hoge mate van continuïteit van voorliggende opgave bij centralisering van ontwikkelactiviteiten;
- optimalisatie van waardecreatie;
- ontwikkelen van risicomangement;
- vergroten van aantrekkelijkheid op de arbeidsmarkt;
- financiële en juridische schaal- en synergievoordelen.

De organisatievorm van de ontwikkelactiviteiten is uiteraard een belangrijke factor voor de prestaties van een ontwikkelende corporatie. Juist het feit dat corporaties een eigen ontwikkelbedrijf hebben of deelnemen in een ontwikkelgroep reduceert in eerste instantie de toegevoegde waarde van marktpartijen. De professionalisering van de ontwikkelactiviteiten van corporaties is bij een dergelijke organisatievorm verder doorgezet. De waarschijnlijkheid wordt hierdoor indirect verkleind. Anderzijds ontstaan door de bundeling van de ontwikkelactiviteiten kansen voor professionele samenwerkingsverbanden. In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op de belangen van ontwikkelende woningcorporaties.

Behoud van de ontwikkelactiviteiten binnen corporatiesfeer kent een aantal motieven (vrij naar Grootkarzijn, 2007):

- zeggenschap over en directe sturing van ontwikkelactiviteiten;
- behoud van financieel resultaat op ontwikkelingsactiviteiten voor volkshuisvesting;
- behouden en versterken van koppeling tussen beleid en ontwikkeling.

De reacties op de stellingen 40 en 41 bevestigen de motieven met betrekking tot zeggenschap en financieel economisch rendement (zie bijlage 2). Het behouden en versterken van de koppeling tussen beheer en ontwikkeling kan op basis van de reacties op stelling 42 (zie bijlage 2) aan de genoemde motieven worden toegevoegd.

Gedwongen door de veranderde verhoudingen tussen overheid en corporatiesector hebben corporaties hun focus verruimd. Het opdrogen van subsidies maakt de ontwikkeling van woningen in het duurdere segment met het oog op de financiële haalbaarheid noodzakelijk. Dergelijke ontwikkelingen dragen tegelijkertijd bij aan de differentiatie van de wijk. Beide motieven komen samen in het begrip waardecreatie. Ontwikkeling van woningen in het duurdere segment creëert zowel financiële als maatschappelijke waarde.

Het streven naar waardegroei in de herstructureringswijken en de faciliterende rol van de overheid leiden tevens naar een verdere verruiming van de werkzaamheden van corporaties. Het werkgebied beslaat naast woonfuncties tevens de fysieke ontwikkeling en beheer van andere functies. De overheid beperkt zich tot het formuleren van randvoorwaarden. Corporaties ontwikkelen en realiseren binnen deze randvoorwaarden steeds vaker tevens de openbare ruimte, die na ontwikkeling aan de gemeente wordt overgedragen. De rol op sociaal gebied is ook vergroot.

### 3.2.3 Kracht en macht van woningcorporaties

In deze subparagraaf worden de krachts- en machtsmiddelen van woningcorporaties geïnventariseerd. Hierbij dienen de in paragraaf 2.3.3 geformuleerde definitie als leidraad.

#### Ontwikkelingskracht en beheertechische kracht

Woningcorporaties zijn van huis uit beheerders. In het laatste decennium zijn met name de grotere corporaties zich gaan toeleggen op ontwikkelingsactiviteiten. De ontwikkelbedrijven van corporaties zijn relatief jong. Corporaties richten deze bedrijven op met als doel de professionalisering verder vorm te geven. Bundeling van expertise binnen de corporatie op het gebied van ontwikkeling moet leiden tot een verhoging van de efficiëntie en effectiviteit. De cultuur van de ontwikkelbedrijven van corporaties verschilt met die van de beherende onderdelen. Gegeven de krapte op de arbeidsmarkt is het van belang dat deze ontwikkelbedrijven zich kunnen richten op een specifieke doelgroep. Een apart ontwikkelbedrijf helpt corporaties zich te kunnen profileren naar potentiële arbeidskrachten.

Hoewel het functioneren en presteren van corporaties onder vuur liggen en de discussies over de investeringscapaciteit net zo vurig zijn, worden de mogelijkheden van corporaties door de VROM-raad (2007) als zeer waardevol beoordeeld. Het marktcontrair investeren in een marktgeoriënteerd woonbeleid is van toegevoegde waarde.

Vanuit de continue zoektocht naar balans tussen maatschappelijk en economisch investeren hebben ontwikkelende corporaties kans gezien kennis en ervaring op te doen inzake marktkennis betreffende de primaire doelgroep, duurzaam bouwen, energieconcepten en zorgconcepten. De directe koppeling met behorende onderdelen van woningcorporaties heeft tevens geleid tot een specifieke technische en sociale deskundigheid. Dit laatste vertaalt zich onder andere in procesmatige kwaliteiten met betrekking tot het creëren van maatschappelijk draagvlak bij bewoners en belangenorganisaties. Het onderscheidend vermogen komt voort uit de taakstelling van corporaties. Juist in de verantwoordingsvelden hebben corporaties expertise opgebouwd.

#### *Discussie activiteiten van woningcorporaties*

Corporaties zijn als gevolg van de verzelfstandiging zich ondernemender gaan opstellen en hun taak breder gaan opvatten (Bijddendijk, 2007). Veel corporaties beheren en ontwikkelen naast woningen ook ander vastgoed. Het verbeteren van de leefbaarheid in de wijk staat centraal. Corporaties ontplooiën gedreven door de bredere taakopvatting en gedwongen door de noodzaak tot het genereren van opbrengsten activiteiten die concurrerend zijn met de activiteiten van marktpartijen.

De invoering van de integrale heffing van vennootschapsbelasting is een onlangs door het kabinet aangekondigde maatregel. Marktpartijen geven aan dat hiermee geen gelijk speelveld wordt verkregen. Wanneer corporaties geen marktconforme rendementsdoelstellingen aan hun commerciële activiteiten stellen, is er nog altijd sprake van oneerlijke concurrentie. In tegenstelling tot corporaties is het behalen van financieel rendement immers het bestaansrecht van reguliere marktpartijen. Corporaties kunnen hun werkapparaat zonder rendementsdoelstelling inzetten. Investerings door corporaties onder niet-marktconforme condities in commerciële marktsegmenten zijn volgens IVBN (2007) ernstig marktverstoring en concurrentievervalsing. Dat dergelijke investeringen worden gedaan om de opbrengsten daarvan veelal te (her-)investeren in de sociale kernactiviteiten, doet volgens IVBN (2007) aan de problematiek van het ongelijke speelveld niets af.

Verder ondervinden marktpartijen de volgende nadelen ten opzichte van ontwikkelende woningcorporaties. Corporaties kunnen tegen gunstige tarieven vreemd vermogen aantrekken. Corporaties hebben de grondposities in de herstructureringsgebieden in de schoot geworpen gekregen. Gebiedsontwikkeling start voor ontwikkelende woningcorporaties bij de bestaande bebouwing. Marktpartijen moeten bestaande bebouwing ten eerste male zien te verwerven. Zij moeten de kosten van dit verwervingsproces goed maken middels te behalen rendement. Daarbij komt dat dezelfde woningcorporaties de deuren naar de herstructureringsmarkt voor marktpartijen vrijwel dichthouden. Hoewel woningcorporaties steeds vaker hogere grondquotes krijgen opgelegd, is vermeende staatssteun een terugkerend item.

#### **Financieel-economische kracht**

Begrippen als soberheid en doelmatigheid zijn lange tijd de kern van het handelen van corporaties geweest. Als kader voor een corporatie kan nog altijd de volgende stelling worden gebruikt: een corporatie dient te handelen zoals een goed huisvader het betaamt.

Corporaties steunen op de kennis en kunde van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV). Het CFV is de financieel toezichthouder voor de corporatiesector. Jaarlijks beoordeelt het CFV de financiële positie van individuele corporaties en wordt gerapporteerd over de sector als geheel. Het fonds adviseert daarnaast inzake het rechtmatigheidstoezicht. Het CFV is een zelfstandig bestuursorgaan dat is ingesteld door het Ministerie van VROM ([www.cfv.nl](http://www.cfv.nl), maart 2008).

#### **Publiekrechtelijke kracht**

Publiekrechtelijke expertise is bij woningcorporaties slechts beperkt aanwezig. Corporaties zijn veelal afhankelijk van externe kennis. De verjuridisering van de maatschappij is wellicht aanleiding om dit onderontwikkelde onderdeel nader vorm te geven.

**Communicatieve kracht**

Corporaties zijn professionele uitvoerders van cruciale maatschappelijke taken die dichtbij hun klanten opereren (Tamminga, 2008). Zij kunnen dan ook een grote rol spelen in het verkrijgen van maatschappelijk draagvlak voor een ontwikkeling.

**Organisatorische kracht**

Ontwikkelbedrijven van corporaties verschillen duidelijk met die van ontwikkelaars van marktpartijen. Een aantal factoren is hierin bepalend. De aan corporaties gelieerde ontwikkelbedrijven zijn relatief jong. De organisatie is veelal nog in ontwikkeling. Er wordt gezocht naar de juiste balans in de activiteiten, verantwoordelijkheden en zeggenschap tussen de beherende onderdelen en het ontwikkelbedrijf. Dit is ook de reden dat de ontwikkelbedrijven van woningcorporaties vaak nog opereren als projectmanagementbureau in plaats van ontwikkelaar.

**Ontwikkelingsmacht en beheertechische macht**

De omvang van het woningbezit stelt woningcorporaties in staat schaalvoordelen in het beheer te behalen. Verder kan dit bezit worden ingezet bij herhuisvesting van bewoners en de uitplaatsing van bedrijven (zie onder 'Financieel-economische macht').

**Financieel-economische macht**

Nederland telt een kleine drie miljoen huurwoningen. De 492 woningcorporaties verhuren in totaal 2.408.000 woningen, particulieren verhuren circa 450.000 woningen en beleggers verhuren circa 150.000 woningen. Het balanstotaal van corporaties bedraagt 92 miljard euro en de totale jaaromzet heeft een omvang van 13,5 miljard euro (Aedes, 2007). De boekwaarde van deze woningen is inmiddels laag. De woningvoorraad kent op deze manier een stille reserve.

Het vermogen van corporaties is de laatste jaren gegroeid door de dalende rente, stijgende huizenprijzen en krimpemde investeringen (Tamminga, 2008). Corporaties geven aan dat dit vermogen in de woningen zit opgesloten. Het uitpanden van woningen kan volgens hen door de absolute omvang van de primaire doelgroep slechts op zeer beperkte schaal plaatsvinden. De huurders van corporatiewoningen zijn veelal niet in staat hun woning te kopen, wat het toekennen van een marktwaarde aan deze woningen een overwaardering zou betekenen. Hoewel de corporatiesector aangeeft dat het kapitaal niet op de plank ligt maar in de stenen zit, benadrukt de politiek de vermogensoverschotten (Het Financieele Dagblad, 2007c). De vraag of corporaties nou rijk zijn aan stenen of gewoon steenrijk blijft vooralsnog onbeantwoord.

Fusies en schaalvergroting in de corporatiesector zijn aan de orde van de dag. De voordelen van deze schaalvergroting moeten uiteindelijk het hoofd bieden tegen de huidige negatieve invloeden van de stijgende bouwkosten en de beperkte huurstijging. In corporatieland speelt de macht van de grote getallen. Het woningbezit en het vastgoedeigendom vergroten de mogelijkheden op het gebied van financiering, herhuisvesting en uitplaatsing van bedrijven. Tevens schept het zelfrealisatiebeginsel ontwikkelpotenties voor corporaties. Grond en vastgoed geven zeggenschap in de sturing op het tempo, de inhoudelijke aspecten (concept, programma en plan) en financiële aspecten van gebiedsontwikkeling (De Zeeuw, 2007a). Gebiedsmonopolies bij corporaties leveren de noodzakelijke slagkracht en lange-termijnhorizon die bij risicodragende investeringen zo hard nodig zijn (Van der Schaar, 2005).

Het CFV fungeert sinds 1988 als saneringsfonds voor woningcorporaties. Als woningcorporaties niet beschikken over de noodzakelijke financiële middelen kunnen zij een beroep doen op de saneringssteun van het CFV. Tevens komen kosten van werkzaamheden van corporaties in het belang van de volkshuisvesting in aanmerking voor subsidiëring, projectsteun genaamd. Voor beide vormen van steunverlening zijn voorwaarden geformuleerd in de beleidsregels ([www.cfv.nl](http://www.cfv.nl), maart 2008).

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en leningen voor maatschappelijk vastgoed. Het WSW beschikt over een solide zekerheidsstructuur. De garanties van het WSW staan dan ook zeer hoog aangeschreven ([www.wsw.nl](http://www.wsw.nl), maart 2008).

Het corporatievastgoed en de borging door het WSW maken financiering tegen aantrekkelijke tarieven mogelijk. In tegenstelling tot marktpartijen hebben corporaties de beschikking over een fors eigen vermogen. Het lage risicoprofiel en de zekerheden op de langere termijn maken het mogelijk dat

corporaties in vergelijking met marktpartijen een goedkopere financiering kunnen bedingen. Marktpartijen dienen gegeven het hoge risicoprofiel vreemd vermogen tegen hogere tarieven te accepteren.

#### *Vennootschapsbelasting*

Het creëren van een gelijk speelveld voor corporaties en reguliere marktpartijen is een vraagstuk dat reeds geruime tijd voorligt. Een duidelijke scheiding tussen de sociale kerntaken en de commerciële activiteiten was een eerste stap naar het bereiken van dit gelijke speelveld.

Ondanks de vaststellingsovereenkomst van begin 2007 tussen Aedes en de fiscus inzake de heffing van vennootschapsbelasting over een gedeelte van de activiteiten, heeft het kabinet Balkende IV op Prinsjesdag 2007 een belastingplan gepresenteerd dat verder reikt. In dit belastingplan is het voornemen van de invoering van een integrale vennootschapsbelasting voor corporaties opgenomen. Corporaties zijn met ingang van dit jaar verplicht over alle activiteiten vennootschapsbelasting af te dragen. Volgens schattingen verschuift hiermee structureel 600 miljoen euro per jaar van volkshuisvesting naar de algemene middelen van het Rijk (NRC, 2008c).

Hier wordt benadrukt dat de invoering van de vennootschapsbelasting betrekking heeft op de door corporaties behaalde winsten. Het betreft een aanslag op de opbrengsten die met het vermogen gegenereerd worden. Het accent wordt veelal op het vermogen van de woningcorporaties gelegd. (De Ruiter en Wiersma, 2007). Bij de besluitvorming stond de financieel-technische haalbaarheid centraal (Het Financieele Dagblad, 2007a). De ongelijkheid tussen corporaties en marktpartijen op het speelveld is door de invoering negatief gekanteld naar de corporatiezijde. Vrijstellingen en faciliteiten waarvan marktpartijen gebruik maken, blijven buiten het bereik van corporaties (Het Financieele Dagblad, 2007b).

Het CFV heeft berekend dat als gevolg van het Onderhandelaarsakkoord en de integrale vennootschapsbelasting 61 corporaties extra in 2016 de saneringszone bereiken en ongeveer de helft van de corporaties met een negatieve kasstroom te maken krijgt (CFV, 2007; Het Financieele Dagblad, 2007a). De heffing dwingt corporaties tot verkoop van vastgoed (De Ruiter en Wiersma, 2007). Los van de financiële draagkracht van de primaire doelgroep en de maatschappelijke wenselijkheid van verkoop van sociale huurwoningen stimuleert de lage huurstijging het kopen van een woning niet (NRC, 2007). Tevens is de verwachting dat de woningbouw vertraagt (De Ruiter en Wiersma, 2007). De belastingheffing doet een aanslag op de liquiditeits- en vermogenspositie van corporaties. Sociale investeringen worden hierdoor afgeremd (NRC, 2007).

Corporaties dienen over al hun activiteiten vennootschapsbelasting (vpb) te betalen. Institutionele beleggers betalen overigens via de status van fiscale beleggingsinstelling geen vpb. In tegenstelling tot marktpartijen mogen corporaties niet fiscaal afschrijven en geen onrendabele top op hun investeringen afboeken (Laverman, 2008).

De maximering van de jaarlijkse huurverhoging tot het inflatiepeil, de integrale vennootschapsbelasting per 2008 en de extra investering van corporaties in de krachtwijken raken de corporatiesector (Het Financieele Dagblad, 2007a). Tel bij deze recente maatregelen het toezicht op en de verwevenheid van de corporatiesector met de overheid is eens te meer duidelijk. De overheid heeft in korte tijd haar financiële greep op de corporatiebranche versterkt. De zelfstandigheid van de corporatiesector kent kennelijk zijn grenzen.

#### *Bijdrage aan krachtwijken*

Op 17 september 2007 hebben de minister voor Wonen, Wijken en Integratie en Aedes het Onderhandelaarsakkoord gesloten. In dit akkoord zijn de afspraken over investeringen door woningcorporaties in het algemeen en de 40 krachtwijken in het bijzonder vastgelegd (CFV, 2007). De eenzijdige beslechting van de discussie tussen het kabinet en de corporatiebranche inzake de solidariteitsafdracht door corporaties aan de 40 krachtwijken van minister Vogelaar is een teken van de veranderende verhouding tussen overheid en corporatiesector.

Corporaties zijn bereid de komende 10 jaar 2,5 miljard extra te investeren in de betreffende krachtwijken. Solidariteitssteun door corporaties buiten de wijken aan de corporaties in de 40 krachtwijken van 750 miljoen euro maakt onderdeel uit van de financiering. Minister Vogelaar heeft besloten de corporaties via het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting aan te slaan (NRC, 2008a).

Priemus (2008a) beargumenteert dat de heffing in strijd is met de Woningwet. De middelen worden namelijk niet alleen ter bevordering van de volkshuisvesting in zuivere vorm ingezet. Verder schrijft het BBSH geen investeringstaken toe aan corporaties. Daarbij komt dat door de overheveling naar de 74 woningcorporaties in de Vogelaar-wijken het investerend vermogen van corporaties wordt aangetast. Het CFV kwam al eerder tot de conclusie dat de corporaties in de achterstandwijken niet minder draagkrachtig zijn dan de corporaties daarbuiten (NRC, 2008b).

Hoewel de Solidariteitsbijdrage opgelegd is door minister Vogelaar en er kanttekeningen geplaatst kunnen worden bij de effectiviteit, is een dergelijke bijdrage een uniek instrument. De intentie is te komen tot een structurele verevening binnen de corporatiesector. Een dergelijke verevening is in de marktsector ondenkbaar.

#### *Onrendabele top*

Na de verzelfstandiging van woningcorporaties ontstond een nieuw begrip: de onrendabele top. Deze top ontstaat wanneer de netto contante waarde van de stichtingskosten boven de netto contante waarde van de exploitatieopbrengsten uitstijgt. De discussie omtrent het bestaan van de onrendabele top spitst zich toe op de door corporaties gehanteerde uitgangspunten bij de exploitatieberekening.

Woningcorporaties zijn conservatief bij de bepaling van de parameters in hun exploitatieberekeningen. Deze conservatieve houding is aan kritiek onderhevig. De disconteringsvoet, exploitatietermijn en restwaarde zijn dan ook bij onderhandelingen onderwerp van gesprek. De vraag of de onrendabele top bestaat, kan nog niet eenduidig worden beantwoord.

#### **Publiekrechtelijke macht**

Corporaties hebben feitelijk geen publiekrechtelijke macht. Middels financieel-economische grondposities kunnen corporaties wel publiekrechtelijke voorwaarden afdwingen. Ontwikkelrechten die in het bestemmingsplan worden vertaald of het niet toepassen van de meerwaarderegeling zijn hiervan voorbeelden.

#### **Communicatieve macht**

Het imago van corporaties is beschadigd. De beloning van directeuren en bestuurders van corporaties boven de door het kabinet bepaalde norm in combinatie met het achterblijven van de investeringen speelt hierin een rol (NRC, 2008c). Publieke onvrede tast het maatschappelijke draagvlak voor de uitzonderingspositie van corporaties aan (Tamminga, 2008). De commerciële activiteiten van corporaties, de nadruk op de financiële positie en de beperkte verantwoording voor hun prestaties zetten de maatschappelijke prestaties in de schaduw. Samengevat leidt het hybride karakter tot onduidelijkheid; de activiteiten, de prestaties, de verantwoording en de beloningen leiden tot onvrede.

Het CFV beoordeelt de financiële prestaties van de corporatiesector, waardoor het toezicht op dit verantwoordingsgebied is ingebed. Het toezicht op en de beoordeling van de prestaties op de overige verantwoordingsgebieden is door het ontbreken van een kader vele malen ondoorzichtiger. Het imago van corporaties heeft hieronder te lijden. Incidenten en politieke voorkeuren bepalen de berichtgeving in de media, welke op haar beurt het oordeel van de politiek en de maatschappij over het functioneren van corporaties beïnvloedt.

Andere verwijten spitsen zich toe op de vrijblijvendheid inzake het bereiken van maatschappelijke doelstellingen en de inzet van maatschappelijke middelen. De continuïteit van investeren in de marktstabiliteit en de markttoegankelijkheid is van wezenlijk belang. Tussen overheid en corporaties zijn prestatieafspraken gemaakt. Het gebrek aan sanctiemiddelen is echter fnuikend.

Daarentegen beschikken corporaties over een goed maatschappelijk netwerk. Een woningcorporatie is thuis in de wijk. Corporaties hebben daar hun netwerken, kennen het vastgoed en weten van wijkbeheer.

#### **Organisatorische macht**

De lokale binding geeft corporaties gemakkelijk toegang tot het politiek-bestuurlijk netwerk. De hierboven aangegeven beschadiging van het imago heeft ook invloed op het imago van de corporatiesector bij partners in het strategisch netwerk.

### 3.3 MARKTPARTIJEN

Deze paragraaf bestaat uit een drietal subparagrafen.

In 3.3.1 volgt de afbakening van het begrip marktpartij.

In 3.3.2 wordt de doelstelling van marktpartijen geduid.

In 3.3.3 wordt met gebruik van de uitkomsten van de interviews de toegevoegde waarde van marktpartijen verkend.

#### 3.3.1 Introductie marktpartijen

##### Afbakening

De Van Dale omschrijft een marktpartij als een van de ondernemingen die op een bepaalde markt opereren (Geerts en Heestermans, 1992). Vele organisaties vallen met deze omschrijving onder het begrip marktpartij. Een nadere afbakening is dan ook gewenst.

In dit onderzoek wordt onder een marktpartij een actor verstaan die risicodragend voor eigen rekening participeert in een stedelijke gebiedsontwikkeling. Het zijn dus projectontwikkelaars met een zekere mate van ervaring in gebiedsontwikkeling. Hierna wordt de term gebiedsontwikkelaars gehanteerd. Ontwikkende woningcorporaties vallen ondanks hun private karakter niet onder het begrip marktpartij (zie paragraaf 3.2). Gegeven de hierboven opgenomen formulering van de term marktpartij kan worden vastgesteld dat het feitelijk gebiedsontwikkelaars betreffen die niet aan een woningcorporatie gelieerd zijn.

Deze marktpartijen brengen op eigen initiatief voor de markt of in opdracht ruimtelijke ontwikkelingen tot stand (vrij naar VROM, 2007). Een marktpartij houdt zich bezig met het toevoegen van vastgoed aan de voorraad en met het herontwikkelen van delen van die voorraad. Een marktpartij investeert in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt (Neprom, 2000). Hij houdt zich bezig met de ontwikkeling en realisatie van een ruimtelijk plan waarna hij het gerealiseerde vastgoed na de bouw afstoot naar een beherende organisatie. Deze beherende organisatie verzorgt al of niet in een eigendomsituatie de exploitatie van het gerealiseerde.

Hierbij kan onderscheid worden gemaakt in het verkopen van het product aan een derde of het overdragen van het product aan een onderdeel van de overkoepelende organisatie. Het verschil tussen beide komt voort uit de mate van zelfstandigheid.

Gebiedsontwikkelaars kunnen in een viertal typen worden ingedeeld (vrij naar Grootkarzijn, 2007; VROM, 2007a):

- zelfstandige gebiedsontwikkelaars;
- gebiedsontwikkelaars gelieerd aan bouwers: een belangrijk nuanceverschil met zelfstandige gebiedsontwikkelaars is dat het primaire belang van de moederorganisatie het behalen van bouwomzet en de daarbij behorende winst- en risicoposten is; gebiedsontwikkelaars die gelieerd zijn aan bouwers kunnen dan ook genoeg nemen met een lager ontwikkelingsrendement;
- gebiedsontwikkelaars gelieerd aan institutionele beleggers: een belangrijk nuanceverschil met zelfstandige gebiedsontwikkelaars is dat het primaire belang van de moederorganisatie het beleggen van gelden is; gebiedsontwikkelaars die gelieerd zijn aan institutionele beleggers kunnen om die reden genoeg nemen met een lager ontwikkelingsrendement;
- gebiedsontwikkelaars gelieerd aan financiële instellingen: een belangrijk nuanceverschil met zelfstandige gebiedsontwikkelaars is dat het primaire belang van de moederorganisatie het verstrekken van financieringen is; gebiedsontwikkelaars die gelieerd zijn aan institutionele beleggers kunnen om die reden genoeg nemen met een lager ontwikkelingsrendement.

Er kan hier een parallel worden getrokken tussen de bovengenoemde ontwikkelaars die gelieerd zijn aan een moederorganisatie als een bouwer, institutionele belegger of financiële instelling en ontwikkelende woningcorporaties: de primaire doelstelling van de moederorganisatie gaat boven het behalen van rendement op een ontwikkeling. Ontwikkende woningcorporaties kunnen met het oog op het huisvesten van de primaire doelgroep genoeg nemen met een lager ontwikkelingsrendement. De focus van het onderzoek ligt dus op het ontwikkelingsgedeelte. Op dit vlak wordt naar de toegevoegde waarde van marktpartijen gezocht.

### 3.3.2 Doelstelling van marktpartijen

De primaire doelstelling van een marktpartij is het behalen van financieel-economisch rendement op het ontwikkelen van vastgoed. Een dergelijk commercieel belang wordt vertaald in doelstellingen met betrekking tot de winst in relatie tot de omzet. Hiermee onderscheidt een marktpartij zich van een gemeente of een woningcorporatie. Uit deze doelstelling komen dan ook alle onderscheidende kwaliteiten van een marktpartij voort (zie subparagraaf 3.3.3).

Het bijeenbrengen van actoren, het ontwikkelen en realiseren van vastgoed en het sturen op rendement en risico behoren tot de werkzaamheden van marktpartijen. Deze werkzaamheden kennen een sterke samenhang. In het ontwikkelingsproces zijn het bijeenbrengen van actoren en het omgaan met hun belangen cruciaal. Tegelijkertijd wordt in het ontwikkelingsproces naar een optimalisatie gestreefd. Gedurende het optimalisatieproces zijn een vertaling van de belangen van de verschillende actoren en een continue monitoring van de balans tussen rendement en risico belangrijke elementen.

Een marktpartij is rendementsgedreven en richt zijn totale organisatie en bedrijfsvoering zo in met maar één doel: optimalisatie van het rendement. Ten behoeve van het behalen van rendement creëert de marktpartij waarde middels de ontwikkeling van een ruimtelijk plan. Met het oog op duurzaamheid en toekomstwaarde van de ontwikkeling wordt hier gesproken over optimalisatie in plaats van maximalisatie van het rendement. Bij optimalisatie wordt rekening gehouden met de lange termijn. Sturing vindt plaats op basis van geld. Dat betekent dat zowel de kosten als opbrengsten in ogenschouw worden genomen. Budgetten zijn op die manier relatief.

Vanuit zijn marktexpertise ontwikkelt hij een concept en werkt dit tot een ontwerp uit. In een optimalisatieproces wordt een balans gevonden tussen marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen (Van 't Verlaat, 2003). In het optimalisatieproces wordt gewerkt aan de planontwikkeling, waarbij de toetsing van de ontwerpwerkzaamheden op de haalbaarheid in financiële, stedenbouwkundige, maatschappelijke en markttechnische zin centraal staat ([www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl), juni 2008). In bepaalde situaties neemt hij als aanvulling op de opstalexploitatie tevens de grondexploitatie voor zijn rekening.

Gegeven zijn rendementsdoelstelling is risicomanagement een centraal begrip. Het risicoprofiel bij projectontwikkeling is gegeven de vele faalfactoren (kans) en de grote kapitaalbehoefte (effect) relatief hoog. Middels een opslag op de kostprijs verkrijgt een ontwikkelaar winst en dekking voor het aangegane risico. Investeren in bestaand stedelijk gebied geeft marktpartijen de mogelijkheid risico's te spreiden en de continuïteit te waarborgen (Helleman, 2005).

De omvangrijkheid maakt de herstructurering tot een belangrijke markt voor marktpartijen. Investeren in bestaand stedelijk gebied geeft marktpartijen de mogelijkheid risico's over verschillende opgaven en marktsegmenten te spreiden en de continuïteit te waarborgen (Helleman, 2005). Marktpartijen zien gegeven de complexiteit van deze maatschappelijke opgave een taak voor hen weggelegd. De maatschappelijke component sluit aan op de opkomst van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deelname aan de herstructurering is hiermee een belangrijk middel in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit laatste kan als versterking van het imago worden gezien. De reacties op stelling 44 bevestigen dit beeld (zie bijlage 2).

### 3.3.3 Kracht en macht van marktpartijen

In deze subparagraaf worden de krachts- en machtsmiddelen van marktpartijen geïnterpreteerd. Hierbij dienen de definities uit paragraaf 2.3.3 als leidraad.

Aan de hand van de verkenning naar de beschikbare middelen van gemeenten en woningcorporaties enerzijds en de middelen van marktpartijen anderzijds kan door een relatie te leggen met de voor de herstructureringsopgave benodigde middelen de toegevoegde waarde worden vastgesteld. In deze paragraaf wordt direct de vergelijking met gemeenten en woningcorporaties gemaakt, zodat de toegevoegde waarde hieruit kan worden gedistilleerd.

#### Ontwikkelingskracht en beheertechische kracht

De ambitie van de herstructurering is volgens Moormann (2008) het tot stand brengen van duurzaamheid in het kader van stedelijke herstructurering. Deze duurzaamheid kent een bepaalde waarde. Waardecreatie staat bij de herstructurering dus voorop. Corporaties zijn vanuit hun traditionele ambitie daar minder sterk in dan marktpartijen. Marktpartijen zijn door hun achtergrond beter in staat de financieel-economische vectoren en componenten te benadrukken.



Reitsma (2008) geeft aan dat marktpartijen van toegevoegde waarde voor de herstructurering zijn. Als je het in je eentje doet of samen met een andere woningcorporatie, betekent dat redeneren vanuit dezelfde invalshoek. Het kan best verfrissend zijn als er vanuit een andere invalshoek wordt vertrokken. Nieuwe wegen kunnen zo worden bewandeld. Een goede marktpartij brengt dingen naar voren waar je zelf niet aan hebt gedacht.

“Vreemde blikken dwingen. Deelname van een marktpartij doorbreekt in ieder geval de traditionele patronen van de corporatie en de gemeente. Dat is in zijn algemeenheid sowieso goed. Wij zitten als corporaties in de bulk van de sociale opgave. Wij zijn helemaal niet goed in het zien van kansen met betrekking tot nichemarkten. Marktpartijen brengen de kennis en kunde van aanvullende marktsegmenten binnen,” aldus Moerman (2008).

Heijnen (2008) stelt dat deelname van een marktpartij tot nieuwe visies leidt. Op dit moment zie je in de herstructureringswijken een beperkt aantal partijen. Meer partijen geeft meer creativiteit en vergroot de diversiteit. Van Eijkeren (2008) voegt daaraan toe dat door invloeden van buitenaf je net als met reizen ideeën opdoet. Marktpartijen hebben door de tucht van de markt creativiteit ontwikkeld. Corporaties ervaren deze noodzaak minder. Dus is het voor corporaties interessant om gebruik te maken van het conceptuele denken van marktpartijen. Schalken (2008) constateert dat marktpartijen van huis uit goed zijn in wat met markt te maken heeft. Marktkennis, visie en ontwikkeling zijn sterke punten van marktpartijen.

De kennis en expertise van marktpartijen op de vastgoedmarkt zijn bepalend voor de potentiële inhoudelijke toegevoegde waarde van marktpartijen (Van der Flier en Gruis, 2004). Marktpartijen hebben expertise in het ontwerpen van marktgerichte woonmilieus met gevarieerde programma's zowel grondgebonden als gestapeld. Voor het verbeteren van het imago van de wijk mag men van marktpartijen een gebiedsgerichte inbreng verwachten in concept, programma, ontwerp en investeringsbeleid (De Zeeuw, 2007a). Visie en creativiteit zijn onontbeerlijk voor de realisatie van de complexe en veelomvattende herstructureringsopgave. Verder kunnen zij aanvullende kennis op het gebied van niet-woonfuncties en ten aanzien van bepaalde klantsegmenten of doelgroepen in de woningbouw leveren (Grootkarzijn, 2007). Schellen (2006) voegt de landelijke oriëntatie van marktpartijen hieraan toe.

De kennis op het gebied van conceptontwikkeling wordt als een belangrijke toegevoegde waarde van marktpartijen gezien (De Graaf, 2006). Volgens Noordanus (2008) zijn het juist de marktpartijen die het cruciale verschil kunnen gaan maken. Zij beschikken over conceptuele en creatieve kracht. Marktpartijen zijn volgens Bakker (2007) essentieel voor creativiteit en uitvoeringskracht. Deze creativiteit in combinatie met hun professionele ervaring is de basis voor gedegen conceptontwikkeling door marktpartijen (KEI, 2007).

Volgens Caprino (2008) leidt de creativiteit van marktpartijen tot het op een andere manier nadenken over oplossingen voor herstructureringswijken. Marktpartijen prikkelen je om op een andere wijze de opgave te benaderen en doen je beseffen dat het ook anders kan.

Van Eijkeren (2008) geeft aan dat marktpartijen sterk zijn in het optimaliseren van het product. Daarbij speelt hun marktkennis een belangrijke rol. Marktpartijen beheersen het bepalen van het profiel en het vertalen van de wensen naar het product. Zij hebben een duidelijker beeld wat ze voor welke mensen ontwikkelen en kunnen de consument daardoor beter bedienen. Corporaties hebben de neiging om te vinden wat ze vinden. Enerzijds hebben corporaties het voordeel van het beperkte aanbod in het sociale segment, maar tegelijkertijd vormt dit een valkuil. Corporaties worden niet direct afgestraft. De ervaring van marktpartijen in gebiedsontwikkeling speelt een belangrijke rol (Akroconsult, 2007).

Moormann (2008) geeft aan dat het van groot belang is dat we verder komen dan de traditionele optelsom van onderdelen. In de stadsvernieuwing is het op dat punt fout gegaan. Dat kunnen we ons niet nogmaals veroorloven. Waardecreatie is een breed begrip. De herstructurering mag zich dan ook niet beperken tot de woningvoorraad. Ook de voorzieningenstructuur, de woonomgeving en de kwaliteit van de infrastructuur moeten nadrukkelijk bij de opgave worden betrokken. Een marktpartij kan middels zijn ontwikkelingskracht een bijzondere bijdrage daaraan leveren.

Marktpartijen die inzien dat het niet meer gaat om een grootschalige woningbouwopgave, maar om een maatschappelijke, publieke opgave op zowel de korte als de lange termijn. Marktpartijen die hun verantwoordelijkheid nemen en een bijdrage leveren aan een integrale gebiedsontwikkeling door hun expertise op het gebied van de voorzieningensector (detailhandel, zorg, welzijn, onderwijs) en hun ondernemerschap. Deze marktpartijen laten zien dat zij ook in de stedelijke vernieuwing nog altijd een welkome aanvulling zijn (De Graaf, 2006).

#### Financieel-economische kracht

“Inbreng van marktpartijen is mijns inziens niet alleen verstandig, maar zelfs dringend noodzakelijk. Bij al het gepraat en geruzie over de inzet van geld gaat het in wezen om niets anders dan het herkauwen van bestaande middelen. Het is tijd dat we het gaan hebben over het genereren van extra baten, met andere woorden: het werken aan waardecreatie. De taart moet groter, en daar zijn marktpartijen bij uitstek goed in,” aldus Noordanus (2008).

De financiële expertise van marktpartijen op het gebied van ontwikkeling van verschillende soorten vastgoed kan een aanvulling betekenen op de kennis van corporaties van woningbeheer en leefbaarheid (vrij naar Noordam en Gruis, 2002). Noordanus (2008) geeft aan dat marktpartijen abstracte ideeën over stedelijkheid – de randvoorwaarden van een gemeentelijke stedenbouwkundige dienst – kunnen vertalen in haalbare plannen. Daarnaast zijn marktpartijen goed in het managen van gebiedsontwikkelingen: marktpartijen snappen hoe een grondexploitatie werkt en kunnen zo de kosten van de stedelijke vernieuwing beheersbaar maken.

De zakelijke manier van omgaan met exploitaties en kosten door marktpartijen is van toegevoegde waarde voor de herstructurering (De Graaf, 2006). Marktpartijen hebben belang bij het scheppen van voorwaarden voor ‘scherpte’ in de aanpak. Het ondernemerschap maakt marktpartijen geschikt voor een rol op het gebied van (Neprom, 2004):

- haalbaarheid;
- uitvoeringsgerichtheid;
- analyse van risico's;
- analyse van perspectief;
- vaststellen van investeringspotentieel.

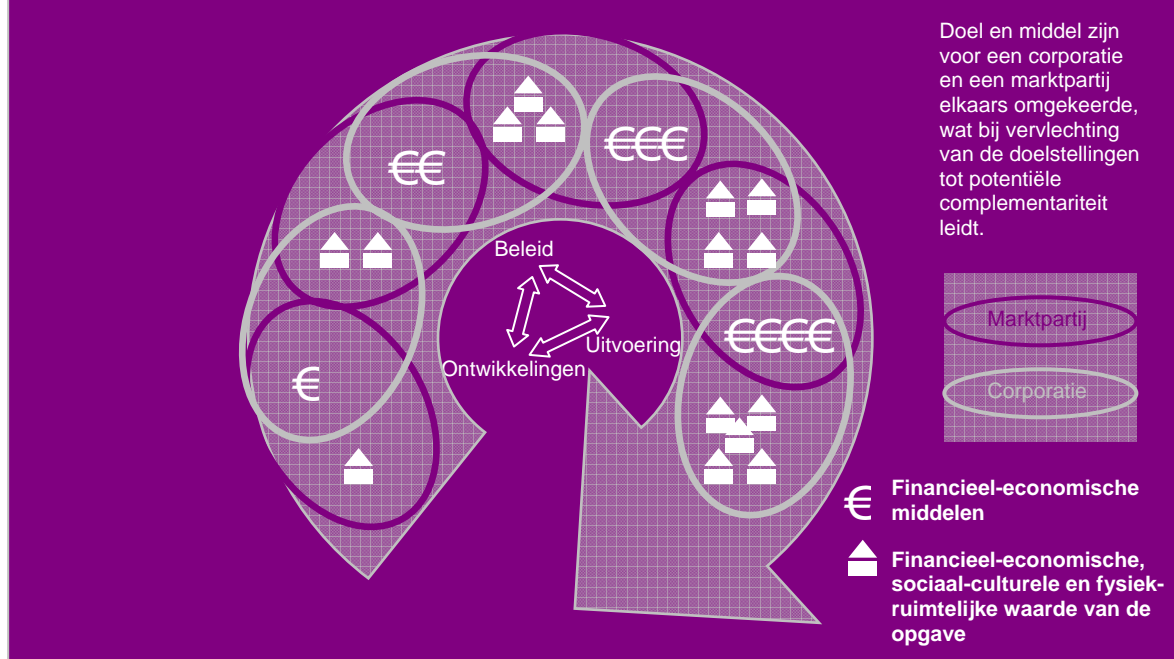
Marktpartijen beheersen met het oog op het vergroten van de haalbaarheid het optimaliseren van het plan (VROM, 2007a). Het vinden van balans tussen kwaliteit en financiële haalbaarheid is een belangrijke kwaliteit van marktpartijen (Akroconsult, 2007). De marktgerichtheid, efficiëntie en effectiviteit maken marktpartijen tot geschikte kandidaten voor een rol in de herstructurering.

Middels waardecreatie zijn de ontwikkelingstechnische krachtsmiddelen verbonden met de financieel-economische krachtsmiddelen. “De toegevoegde waarde van een marktpartij is een wezenlijke verrijking ten aanzien van de kennis en kunde van corporaties en gemeenten en leidt tot waardecreatie in de wijken doordat marktpartijen nieuwe, gewilde woonmilieus kunnen ontwikkelen. Dat is een belangrijke buitenboordmotorfunctie die marktpartijen voor de stedelijke vernieuwing kunnen betekenen,” aldus Noordanus (2008).

Risicobeheersing is gegeven de omvang en complexiteit van de herstructureringsopgave wenselijk. De expertise van marktpartijen op het gebied van risicomanagement kan van toegevoegde waarde zijn (Neprom, 2004).

Marktpartijen sturen op financieel-economisch rendement. De huidige omgeving is feitelijk een middel dat het vertrekpunt voor ontwikkeling vormt. Woningcorporaties sturen op maatschappelijk rendement. Het verhogen van de kwaliteit van de leefomgeving is het doel. Financieel-economisch rendement en vermogen zijn middelen die worden ingezet om het doel te bereiken. Wat voor een marktpartij het doel is, vormt dit dus voor een woningcorporatie een middel en omgekeerd. Doel en middel grijpen bij betrokkenheid van een marktpartij en woningcorporatie in elkaar. In de keten van meerwaardecreatie hebben de actoren hun eigen specialisme. Hun handelen wordt mede bepaald door een voortdurende confrontatie tussen beleid, uitvoering en ontwikkelingen. Zo kan figuur 2.1 (zie 2.1.2) nader worden uitgewerkt tot figuur 3.2.

Figuur 3.2: Vervlechting van doelstellingen van woningcorporatie en marktpartij

**Publiekrechtelijke kracht**

Op publiekrechtelijk gebied wordt geen toegevoegde waarde van marktpartijen verwacht.

**Communicatieve kracht**

Voor een geslaagde herstructurering is een goede communicatie met de huidige en de toekomstige gebruikers van groot belang. Met de huidige gebruikers onder meer om stagnatie van de herstructurering te voorkomen; met de toekomstige gebruikers om de nieuwe producten goed af te kunnen zetten. Waar corporaties ervaring hebben in de communicatie met de huidige gebruikers, beschikken marktpartijen over een zekere deskundigheid in het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen, waarbij marktkennis en imago een beslissende rol spelen. Ook in de communicatie met andere gebruikers dan bewoners kan een marktpartij een communicatieve bijdrage leveren (vrij naar Noordam en Gruis, 2002).

Van Vliet (2008) constateert dat marktpartijen vanwege hun commerciële doelstelling beperkt ruimte hebben om met bestaande structuren te communiceren. Dit is een aparte tak van sport. Woningcorporaties overdrijven het; marktpartijen minimaliseren het.

Het opereren in herstructureringsgebieden vraagt specifieke kwaliteiten. Woningcorporaties zijn sterker in de procesmatige aspecten met betrekking tot het verkrijgen van draagvlak bij bewoners. Als het op dit punt fout gaat, leidt dit tot een fors probleem voor de planvorming. Corporaties hebben een dusdanige ervaring dat zij dit niet alleen kunnen constateren, maar ook daadwerkelijk kunnen vertalen naar concrete acties (Van Eijkeren, 2008).

Van der Flier en Gruis (2004) geven aan dat op communicatief gebied marktpartijen van toegevoegde waarde kunnen zijn. Marktpartijen beheersen marketingvaardigheden ten behoeve van onder andere de woningverkoop en een beter wijkimago.

De inbreng van marktpartijen ten aanzien van marketing en branding kan van toegevoegde waarde voor de herstructurering zijn (De Graaf, 2006). Van Vliet (2008) geeft aan dat marktpartijen veel beter in marketing zijn. De kennis en kunde inzake de markt zijn evidente voordelen bij deelname van marktpartijen aan de herstructurering. "Het gaat er nu om te ontwikkelen en te ontwerpen vanuit het nadenken over wat de mensen zelf willen," aldus Noordanus (2008). Caprino (2008) constateert dat de noodzaak tot het afzetten van hun producten leidt tot het maken van goede marktanalyses door marktpartijen. Deze expertise maakt de behoefte van de consumenten inzichtelijk. Vervolgens zijn marktpartijen middels hun creativiteit in staat deze behoeften te vertalen naar marktconforme producten. Door in te spelen op de behoeften weten marktpartijen de consument te verleiden.

De koppeling met de kennis op het gebied van conceptontwikkeling is hierbij cruciaal. Conceptuele kracht en presentatietechnieken zijn belangrijke ingrediënten. Middels de genoemde conceptontwikkeling zijn de ontwikkelingstechnische krachtsmiddelen en de communicatieve krachtsmiddelen met elkaar verbonden. Er sprake van een sterke samenhang tussen de verschillende middelen. Gemeente en corporatie streven naar duurzame kwaliteit. Duurzame kwaliteit vertaalt zich in economische waarde. De wensen en eisen van de klanten vormen de basis voor de economische waarde. Marktpartijen beschikken over de expertise met betrekking tot deze wensen.

“Het kennen van de consumentenwensen is de belangrijkste meerwaarde van een marktpartij in de stedelijke vernieuwing. Marktpartijen kunnen bij uitstek marktwensen vertalen in een product, wij noemen dat consumentgericht ontwikkelen. Dat vergt inzicht in de regionale woningmarkt en kennis van leefstijlen, woonbeleving en dergelijke. Naast de kwantiteitsvraag onderzoeken we de kwaliteitsvraag door middel van een continue dataresearch en interactieve onderzoeksmethoden met consumenten,” aldus Noordanus (2008).

#### Organisatorische kracht

De herstructureringsopgave is complex, kapitaalintensief en arbeidsintensief. Dit vraagt bijzondere expertise. De kracht van marktpartijen bestaat uit expertise inzake niet-routinematige en niet-gestandaardiseerde productie. Deze expertise vertegenwoordigt een commerciële waarde.

Van der Flier en Gruis (2004) geven aan dat marktpartijen op organisatorisch gebied van toegevoegde waarde kunnen zijn. De slagkracht door de organisatiestructuur die gericht is op creativiteit, ondernemerschap, haalbaarheid, uitvoering en verdienmogelijkheden is bepalend voor deze potentiële toegevoegde waarde.

Hieraan kan worden toegevoegd dat gedreven door hun rendementsdoelstelling marktpartijen het voeren van project- en procesmanagement zo veel als mogelijk hebben geoptimaliseerd. Marktpartijen zijn bedreven in de totstandkoming van een plan met bijbehorende overeenkomst en uitvoeringsorganisatie. Hun kennis van en ervaring met financieel-economisch risicomanagement, opstalexploitaties en PPS zijn waardevolle elementen in procesplannen (www.kei-centrum.nl, juni 2008).

Marktpartijen zien zich dan ook als change agents die in staat zijn een nieuw elan in het proces te brengen en het tempo en ambitieniveau te verhogen (Van der Schaar, 2005). Organiserend vermogen en slagvaardigheid moeten het herstructureringsproces op tempo houden. Kennis van zaken en van mensen, inlevingsvermogen, inventiviteit en flexibiliteit zijn cruciale factoren (www.kei-centrum.nl, juni 2008).

“Ook het punt van urgentie speelt mee. Voor commerciële partijen geldt – meer dan voor gemeenten en corporaties – het adagium ‘tijd is geld’. Denk aan rentekosten, kosten van de inzet van mensen en gedeelde inkomsten door latere verkopen. De verwachting is gerechtvaardigd dat zij een positieve invloed op de voortgang uitoefenen” (De Zeeuw, 2007a: 47). Moerman (2008) noemt het feit dat marktpartijen haast hebben als voordeel in het proces. Zij kunnen zich niet zoveel proceskosten permitteren als een gemeente en een corporatie. Moerman vindt het wel fijn om zo’n partij aan boord te hebben. De besluitvaardigheid en het doorpakken spreken hem aan.

De ‘commerciële’ bedrijfscultuur en de extra plancapaciteit van marktpartijen kunnen een positief effect hebben op de efficiëntie van het proces. Verder kunnen marktpartijen, doordat ze landelijk opereren, eventuele elders opgedane ervaringen inbrengen in het lokale herstructureringsproces en daarmee de lokale kennis van corporaties en gemeenten aanvullen. Overigens dient hierbij te worden vermeld dat de ervaring van marktpartijen met herstructureringsprojecten vooralsnog beperkt is (vrij naar Noordam en Gruis, 2002).

#### Ontwikkelingsmacht en beheertechnische macht

Woningcorporaties zijn van huis uit beheerders. Zij beheersen sociaal en technisch beheer van de voorraad. De ontwikkelactiviteiten zijn relatief nieuw voor corporaties. Het apparaat is veelal nog niet tot volle wasdom geworden. Marktpartijen kunnen middels inbreng van hun ontwikkelcapaciteit een bijdrage leveren (www.kei-centrum.nl, juni 2008).

Schalken (2008) vermoedt dat corporaties het niet alleen aan kunnen, omdat door de jaren heen corporaties meer gericht zijn geweest op het beheer en niet zozeer op het tot stand brengen van een

nieuwe omgeving. Corporaties hebben voornamelijk expertise in de sociale opgave. Marktpartijen hebben een marktgerichte aanpak, waarbij functies als werken, winkelen, wonen en recreëren integraal worden benaderd. Hoe je het ook wendt of keert corporaties en marktpartijen zijn tot elkaar veroordeeld. We hebben niet de tijd om te wachten, totdat corporaties de markt zich eigen hebben gemaakt.

#### **Financieel-economische macht**

Woningcorporaties hebben door hun vastgoed- en grondposities in de herstructureringswijken financieel-economische macht. Het echte knelpunt voor marktpartijen ligt in het gebrek aan grondposities en ontwikkelingsmogelijkheden (Van Joolingen en Pool, 2008). Marktpartijen hebben slechts beperkt bezit in de herstructureringswijken en staan veelal buiten het lokale beleidsnetwerk. Zij zijn dan ook niet natuurlijk aanwezig (Van der Schaar, 2005).

Caprino (2008) geeft aan dat kartelvorming dient te worden voorkomen. Het is geen goede zaak dat herstructureringsgebieden het exclusieve domein van corporaties zijn. Middels marktpartijen kan vermogen worden aangewend. Er is sprake van een verborgen vermogen.

“Het zou van kortzichtigheid getuigen als we zouden veronderstellen dat de financiering van de aanpak van krachtwijken alleen een kwestie van publieke en corporatiemiddelen zou zijn. Het is van groot belang dat ook marktpartijen participeren in de aanpak van krachtwijken. De synergie tussen publieke en private investeringen belooft, als het goed is, een extra maatschappelijk en economisch rendement” (Priemus, 2008b: 25).

Van der Flier en Gruis (2004) geven aan dat de inbreng van risicodragend kapitaal door marktpartijen waarmee een deel van de opgave kan worden (voor)gefinancierd van toegevoegde waarde is. Deze inbreng geeft financiële slagkracht.

De Jong (2008) geeft aan dat het aantrekken van externe financiering een voordeel is van deelname van marktpartijen. Het netwerk met banken en institutionele beleggers kan van toegevoegde waarde zijn voor de herstructurering. “De financiering van de aanpak van krachtwijken is immers niet een opgave die uitsluitend bij woningcorporaties kan worden neergelegd. Ook marktpartijen, ondernemers, gemeenten en Rijk moeten hun bijdrage leveren. Voor zover de gevraagde investeringen passen bij het domein van de woningcorporaties, mag van hen een extra bijdrage worden verwacht” (Priemus, 2008b: 25).

#### **Publiekrechtelijke macht**

Marktpartijen hebben feitelijk geen publiekrechtelijke macht. Wel kunnen zij gelijk aan corporaties de publiekrechtelijke randvoorwaarden beïnvloeden. Hier wordt dan ook geen toegevoegde waarde van marktpartijen verwacht.

#### **Communicatieve macht**

Moormann (2008) geeft aan dat marktpartijen minder bekend zijn met de sociaal-economische infrastructuur van een wijk. Woningcorporaties beschikken door hun bezit over het algemeen wel over deze informatie. Zij hebben meer kennis van zaken met betrekking tot de lokale situatie. Het netwerk van woningcorporaties met de huidige niet-professionele actoren is met andere woorden sterker.

Bouwhuis (2008) geeft aan dat vertrouwen en herkenbaarheid een grote rol spelen bij de communicatie met de huidige gebruikers. Naast de aanwezige kwaliteiten voldoen corporaties vanuit hun verleden aan beide criteria. Een marktpartij kan dat nooit bereiken. Moerman (2008) signaleert dat het imago van marktpartijen bij de huurders in herstructureringswijken slecht is. Marktpartijen kunnen om die reden een beperkte rol spelen in het proces tot verkrijging van draagvlak bij de bewoners. Dit draagvlak speelt een cruciale rol in het herstructureringsproces. Betrokkenheid van marktpartijen werkt in sommige gevallen juist het verkrijgen van draagvlak tegen.

Daarentegen kan het imago van marktpartijen bij de doelgroep wel van toegevoegde waarde zijn. Samenwerking met marktpartijen geeft soms extra uitstraling. De mogelijkheden van marketing en communicatie resulteren in een beter imago (Bouwhuis, 2008).

#### **Organisatorische macht**

Woningcorporaties beschikken vanuit de historie en de grondposities over een sterk lokaal netwerk. Moerman (2008) signaleert dat de publieke opinie inzake corporaties bij gemeenten is geland.

Overheden zijn in het algemeen gecharmeerd van marktpartijen. Marktpartijen kunnen dan ook in het proces met gemeenten van toegevoegde waarde zijn. Corporaties kunnen voordeel halen uit het imago van marktpartijen (Van Eijkeren, 2008). De Jong (2008) geeft aan dat marktpartijen door hun landelijke activiteiten over een gedegen netwerk beschikken. Dit netwerk stelt hen in staat bij de ontwikkeling van commercieel vastgoed snel te handelen.

Het heeft volgens Bouwhuis (2008) ook met de omvang te maken: “Als de herstructureringsopgave relatief omvangrijk is en in een relatief korte tijd moet worden afgerond, dan doe je er verstandig aan om het speelveld te verbreden. Ik zeg niet dat je er meteen een marktpartij bij moet halen, maar het is er wel eentje die er toe zou kunnen doen.”

### 3.4 ROLVERDELING TUSSEN GEMEENTE, WONINGCORPORATIE EN MARKTPARTIJ

In deze paragraaf staat de rolverdeling tussen de actoren centraal.

In subparagraaf 3.4.1 wordt de toegevoegde waarde van marktpartijen voor de herstructureringsopgave samengevat.

In subparagraaf 3.4.2 volgt op basis van deze toegevoegde waarde de rolverdeling tussen gemeente, woningcorporatie en marktpartij.

#### 3.4.1 Toegevoegde waarde marktpartijen

Op basis van de bevindingen in de vorige paragrafen kan de potentiële toegevoegde waarde van deelname van marktpartijen worden vastgesteld (zie bijlage 3). Deze toegevoegde waarde heeft een ontwikkelingstechnische, een financieel-economische, een communicatieve en een organisatorische component. Hieronder is per component de toegevoegde waarde benoemd:

De vergelijking van de krachtmiddelen van de gemeente, woningcorporatie en marktpartij hebben tot de volgende potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen geleid:

- ontwikkelingstechnische kracht met als basis de kennis en ervaring op het gebied van visie, conceptontwikkeling en creatie, de ontwikkeling van woningen in het hogere segment en commerciële functies en gebiedsontwikkeling (de optimalisatie tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen, het verbinden van de sociale, fysieke en economische componenten en de koppeling tussen creatie, realisatie en beheer);
- financieel-economische kracht met als basis de kennis en ervaring op het gebied van haalbaarheid (efficiëntie en effectiviteit) en risicomangement;
- communicatieve kracht met als basis de kennis en ervaring op het gebied van de overdracht van de boodschap naar toekomstige gebruikers (marketing en branding);
- organisatorische kracht met als basis de niet-routinematige expertise en het ondernemerschap (bewaken van planning).

De vergelijking van de machtsmiddelen van de gemeente, woningcorporatie en marktpartij hebben tot vaststelling van de volgende potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen geleid:

- ontwikkelingstechnische macht met betrekking tot de omvang van het ontwikkelingsapparaat;
- financieel-economische macht met betrekking tot het beschikbare vermogen van institutionele beleggers en financiële instellingen en mogelijkheden tot risicodeling;
- communicatieve macht met betrekking tot het imago bij doelgroepen;
- organisatorische macht met betrekking tot de omvang van het landelijk strategisch netwerk, en het imago bij partners in het netwerk.

De reacties op de stellingen 16, 22, 26 en 33 bevestigen de hierboven geformuleerde toegevoegde waarde; de reacties op de stelling 23 bevestigen dat een marktpartij niet van publiekrechtelijke toegevoegde waarde is.

Hier wordt benadrukt dat deze potentiële toegevoegde waarde geenszins betekent dat een marktpartij in alle facetten van de herstructureringsopgave beter is dan een woningcorporatie. Beide partijen zijn op de benoemde onderdelen complementair. Bij een goede taakverdeling kunnen corporaties en marktpartijen elkaar aanvullen op ontwikkelingstechnisch en beheertechnisch, financieel-economisch, communicatief en organisatorisch gebied. Deze complementariteit is de basis voor een rolverdeling tussen gemeente, woningcorporatie en marktpartij. In de volgende paragraaf wordt hier nader op ingegaan.

### 3.4.2. Rolverdeling

De veelheid aan partijen en hun verschillen in rol, organisatiegraad en machtspositie maken de herstructurering tot een complexe opgave (SEV, 2000). Deelname van een extra partij kan het proces nog complexer maken, maar dat hoeft niet het geval te zijn. Een extra partij kan ook stroeve onderhandelingen versoepelen of voorkomen of een gestrand proces vlottrekken (zie subparagraaf 3.3.3).

Noordanus (2008) benadrukt dat we een scherp oog moeten hebben voor elkaars kennis en kunde en voor elkaars belangen. Verder moeten we niet de illusie hebben dat een integrale aanpak uit het door elkaar heen mixen van rollen bestaat. Ter voorkoming van schade aan het herstructureringsresultaat dient een heldere samenwerkingsstructuur te worden gehanteerd (Noordam en Gruis, 2002). Volgens Caprino moet iedereen vooral doen waar hij zelf goed in is. Marktpartijen, corporaties en gemeenten hebben aanvullende kwaliteiten en kunnen de klus met elkaar klaren (Caprino, 2008).

Confrontatie van de verschillende belangen levert meerwaarde op. Wrijving geeft immers glans. Voorwaarde is dat er discussie wordt gevoerd om verder te komen. Daarvoor is het noodzakelijk dat taken en verantwoordelijkheden voor een ieder helder zijn. In deze paragraaf wordt een rolverdeling voorgesteld. Een heldere verdeling van de verantwoordelijkheden is het vertrekpunt (Noordam, 2002).

Toch dient de verdeling van taken niet als rigide te worden opgevat. Het betreft slechts een argumentatiemodel dat voor iedere specifieke opgave op maat dient te worden gesneden. De inhoud van de opgave en de beschikbare middelen van actoren verschillen immers. Daarnaast sluit een verdeling van taken een afwijkende verdeling van risico en rendement niet uit. In hoofdstuk 4 wordt bij de uitwerking van het strategisch samenwerkingsverband hier nader op ingegaan.

#### Gemeente

De gemeente moet volgens Moormann (2008) zich zo langzaam maar zeker beperken tot haar vijf hoofdtaken:

- het stellen van een goed ruimtelijk ordeningskader;
- het verzorgen en begeleiden van de procedures met betrekking tot de afgifte van de bouwvergunning;
- het waar nodig sturen van de gronduitgifte en indien noodzakelijk het feitelijk realiseren van de gronduitgifte;
- het leveren van een financiële bijdrage in het kader van het algemeen belang;
- het voorzien van informatiestromen richting haar bevolking: burgers en gemeenteraad.

Van Vliet (2008) voegt daaraan toe dat gegeven het feit dat meerdere partijen in een gebied actief zijn de gemeente de regie dient te voeren. Verder heeft de gemeente een aanjaagfunctie.

De gemeente dient terug te treden als actieve ontwikkelende partij en zich te concentreren op een passieve faciliterende en toetsende rol. Dit betekent een enigszins terughoudende opstelling, maar waar nodig dient de gemeente op te treden en te sturen. Een terughoudende opstelling is slechts mogelijk zolang de woningcorporaties en marktpartijen invulling aan het beleid geven. Daartoe dient het kader helder te zijn. De gemeente heeft een belangrijke rol in het vastleggen van de hoofdlijnen van beleid in visies. Woningcorporaties en marktpartijen dienen zich in de doelstellingen van de gemeente in te leven. Deze actoren dienen te weten wat de ambities van de gemeente in een bepaald gedeelte van de stad zijn (Moormann, 2008). Caprino (2008) kan zich een constructie voorstellen waarin de gemeente randvoorwaarden voor een totale gebiedsontwikkeling formuleert en deze meegeeft aan corporaties en marktpartijen.

Het vervullen van de regiefunctie bij de herstructurering door de gemeente wordt met name beperkt door de geringe financiële middelen van de gemeente en het feit dat de gronduitgifte reeds heeft plaatsgevonden. De talrijke fusies tussen woningcorporaties hebben geleid tot het ontstaan van machtsblokken, die de regiefunctie van de gemeente bemoeilijken. De gemeente dient zich op de openbare ruimte te concentreren en kent verder een coördinerende rol (Noordam, 2002).

### Woningcorporaties

Van Vliet (2008) geeft aan dat de focus van een woningcorporatie bij het sociale gedeelte behoort te liggen. Moormann (2008) voegt daaraan toe dat corporaties zich moeten richten op het versterken van de kennis van de lokale markt in brede zin.

Woningcorporaties dienen zich met name te richten op minder draagkrachtige huishoudens, de potentiële draagkrachtige doorstromers en een bepaald deel van de gebruikers anders dan bewoners. Woningcorporaties ontwikkelen daartoe woningen in het goedkopere segment en middensegment (vrij naar Reitsma, 2008). De ontwikkeling voor gebruikers anders dan bewoners laat zich kernachtig omschrijven als kleinschalig, sociaal-maatschappelijk georiënteerd en gericht op de huidige gebruikers (zie figuur 3.3).

Zij zijn goed in staat de ontwikkeling van koopwoningen in het middensegment voor hun rekening te nemen en kunnen eventuele winsten voor het afdekken van de onrendabele toppen van de ontwikkeling en exploitatie van goedkope huurwoningen (Noordam, 2002).

### Marktpartijen

Grote zorgvuldigheid inzake de bestaande belangen en een doorkijk naar de toekomstige mogelijkheden zijn een ideale combinatie voor een optimaal herstructureringsresultaat. Gemeenten en woningcorporaties zijn in staat de bestaande maatschappelijke belangen te waarborgen; marktpartijen kunnen als geen ander de potenties van de herstructureringsgebieden inzichtelijk maken. Er is sprake van een complementaire situatie (www.kei-centrum.nl, juni 2008).

Van Vliet (2008) kent marktpartijen een rol toe in de ontwikkeling van woningen in het hogere segment en commerciële functies. Moormann (2008) geeft aan dat marktpartijen een bredere kennis van de markt hebben. Vanuit hun kennis en ervaring zijn marktpartijen in staat de risico's met betrekking tot specifieke ontwikkelingstrajecten in het hogere segment en commerciële functies te beheersen.

Marktpartijen dienen zich te richten op draagkrachtige huishoudens en gebruikers anders dan bewoners. Marktpartijen ontwikkelen hiertoe woningen in het duurdere segment. Dit kan eventueel een integrale ontwikkeling met andere functies dan wonen zijn. Een marktpartij richt zich op ontwikkelingen voor gebruikers anders dan bewoners, die zich kernachtig laten omschrijven als grootschalig, commercieel georiënteerd en gericht op toekomstige gebruikers (vrij naar Reitsma, 2008; zie figuur 3.3).

Het richten op toekomstige gebruikers is feitelijk de in subparagraaf 2.3.2 geformuleerde derde stap van de herstructurering. Dat is het moment waarop het herstructureringsgebied de concurrentie kan aangaan. In deze concurrentiestrijd richten marktpartijen zich op het aantrekken van doelgroepen. De komst van deze doelgroepen versterken op hun beurt de concurrentiepositie van de stad in het algemeen en het herstructureringsgebied in het bijzonder.

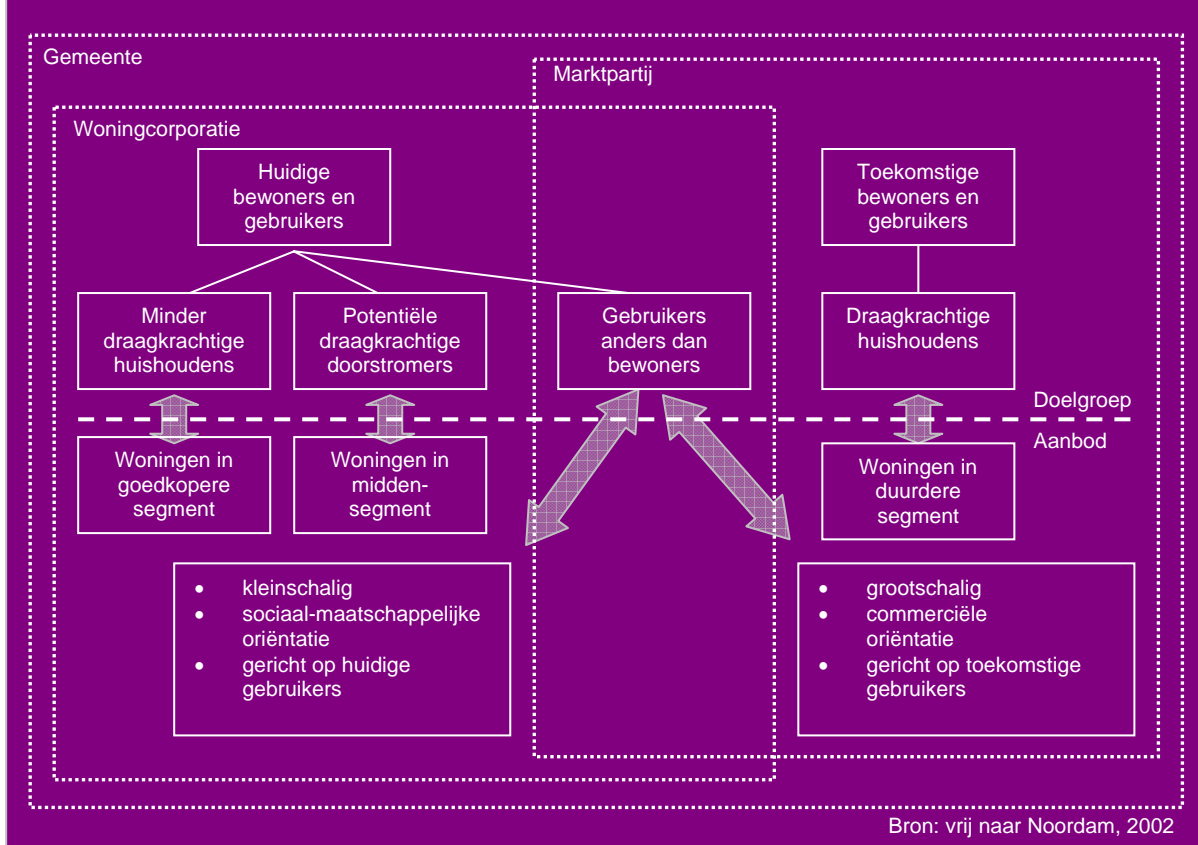
Een aantal redenen voor deze taakverdeling kan worden genoemd (vrij naar Noordam, 2002):

- een heldere taakverdeling voorkomt mogelijke conflictsituaties;
- actoren kunnen zich concentreren op hun kerncompetentie;
- gemeenten bewaken het algemeen stedelijk belang;
- woningcorporaties beschikken over beperkte expertise inzake de ontwikkeling en eventuele exploitatie van woningen in het duurdere segment en het op grote schaal ontwikkelen van functies anders dan wonen;
- woningcorporaties beschikken over goede communicatiekanalen met de zittende bewoners, gebruikers en potentiële doorstromers;
- marktpartijen zijn vanuit hun achtergrond en expertise inzake het hogere woningbouwsegment en grootschalige commerciële ontwikkelingen beter in staat risico's te beheersen;
- marktpartijen beschikken over kennis van en ervaring in het aantrekken van draagkrachtige huishoudens en gebruikers.

De reacties op stelling 11 t/m 15 bevestigen deels de hier geformuleerde rolverdeling (zie bijlage 2).



Figuur 3.3 Rolverdeling ontwikkeling en realisatie vastgoed



In deze paragraaf is vanuit de toegevoegde waarde voor de opgave gekomen tot een verdeling van taken tussen de actoren. In het volgende hoofdstuk worden de belangen van deze actoren betrokken in het afwegingsproces.

### 3.5 ALGEMENE CONCLUSIES HOOFDSTUK 3

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderstaande onderzoeksvragen (zie 1.3):

#### 'Welke taakstelling of doelstelling hebben gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen?'

Gemeenten dienen in het algemeen maatschappelijk belang te handelen. Een woningcorporatie is een hybride organisatie: een private partij met een publieke taakstelling. Zij handelt zonder winstoogmerk in het belang van de volkshuisvesting. Met het oog op het waarborgen van de financiële continuïteit zoekt een corporatie een balans tussen maatschappelijk en financieel-economisch rendement.

Woningcorporaties zetten ter verkrijging van maatschappelijk rendement financieel-economische middelen in. Vastgoed is een fysiek onderdeel van het resultaat. Marktpartijen streven door het ontwikkelen van vastgoed naar een optimalisatie van het financieel-economisch rendement. Doel en middelen van corporaties en marktpartijen zijn elkaars omgekeerde. De financieel-economische en de maatschappelijke doelstelling ontmoeten elkaar in het begrip waardecreatie.

#### 'Welke middelen kunnen door gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen ten behoeve van de herstructurering worden ingezet?'

De volgende krachts- en machtsmiddelen kunnen worden onderscheiden:

- ontwikkelingstechnische en beheertechnische middelen;
- financieel-economische middelen;
- publiekrechtelijke middelen;
- communicatieve middelen;
- organisatorische middelen.

Gemeenten beschikken over relatief veel publiekrechtelijke machtsmiddelen. Corporaties beschikken in de herstructurering over relatief veel financieel-economische machtsmiddelen. Marktpartijen beschikken in de herstructurering over relatief weinig financieel-economische machtsmiddelen.

#### 'Welke toegevoegde waarde kunnen marktpartijen aan de herstructurering leveren?'

Hieronder zijn ter bepaling van de wenselijkheid van deelname van een marktpartij het primaire criterium, het secundaire criterium en de voorwaarde weergegeven (zie paragraaf 1.3). Aan de hand van de toetsing op deze criteria wordt de theoretisch-analytisch vastgestelde potentiële toegevoegde waarde van deelname van marktpartijen vastgesteld.

##### *Primair criterium:*

'De marktpartij zet met het oog op het behalen van het geformuleerde ambitieniveau bij de herstructurering van wijken middelen ter verkrijging van een optimaal herstructureringsresultaat in, die zonder zijn deelname niet of in mindere mate door de andere stakeholders kunnen worden geleverd: de marktpartij is inhoudelijk van toegevoegde waarde.'

##### *Secundair criterium:*

'De marktpartij zet met het oog op het behalen van het geformuleerde ambitieniveau bij de herstructurering van wijken middelen ter verkrijging van een optimaal herstructureringsproces in, die zonder zijn deelname niet of in mindere mate door de andere stakeholders kunnen worden geleverd: de marktpartij is procesmatig van toegevoegde waarde.'

##### *Voorwaarde:*

'Deelname van een marktpartij aan de herstructurering brengt geen schade toe aan het herstructureringsresultaat.'

In paragraaf 3.4.1 is vastgesteld dat een marktpartij door inbreng van ontwikkelingstechnische, financieel-economische, communicatieve en organisatorische krachts- en machtsmiddelen van toegevoegde waarde voor de herstructurering kan zijn. In paragraaf 2.3.3 is geconstateerd dat deze middelen een inhoudelijke en een procesmatige component kennen.

Daar een marktpartij zowel van toegevoegde waarde kan zijn op ontwikkelingstechnisch en financieel-economisch gebied met een dominante inhoudelijke component als op communicatief en organisatorisch gebied met een procesmatige oriëntatie, kan hier worden geconcludeerd dat deelname van een marktpartij inhoudelijk en procesmatig van toegevoegde waarde kan zijn. Er kan dus zowel aan het primaire criterium als secundaire criterium worden voldaan. Wanneer een marktpartij van inhoudelijke toegevoegde waarde is, brengt deelname van een marktpartij aan de herstructurering geen schade toe aan het herstructureringsresultaat. Hiermee kan tevens aan de geformuleerde voorwaarde worden voldaan.

Aan de hand van deze uitkomst van de toetsing op de criteria wordt deelname van een marktpartij als zeer wenselijk beoordeeld (zie 1.3). Zij kunnen met name een bijdrage leveren aan een grootschalige ontwikkeling van woningbouw in het hogere segment of de ontwikkeling van commercieel vastgoed. Met nadruk wordt hier gewezen op het feit dat het een theoretisch-analytisch vastgestelde potentiële toegevoegde waarde betreft. Op voorhand kan dan ook niet worden vastgesteld of een marktpartij bij iedere herstructureringsopgave van toegevoegde waarde is. Daarnaast betekent de mogelijke toegevoegde waarde niet dat iedere marktpartij deze toegevoegde waarde kan leveren.

#### 'Hoe ziet na vaststelling van hun toegevoegde waarde bij een mogelijke deelname aan de herstructurering de gewenste rolverdeling tussen gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen bij de herstructurering eruit?'

Op basis van de expertise van actoren kan de volgende rolverdeling worden geschetst. Hier wordt benadrukt dat het een indicatieve rolverdeling betreft die niet als rigide moet worden geïnterpreteerd. Gemeenten kunnen de randvoorwaarden formuleren en vervolgens de prestaties van actoren aan de geformuleerde randvoorwaarden toetsen.

Woningcorporaties kunnen zich met name op de minder draagkrachtige huishoudens, de potentiële doorstromers en een bepaald deel van de gebruikers anders dan bewoners richten.

Woningcorporaties ontwikkelen hiertoe woningen in het lagere segment en het middensegment. De ontwikkeling voor gebruikers anders dan bewoners laat zich kernachtig omschrijven als kleinschalig, sociaal-maatschappelijk georiënteerd en gericht op de huidige gebruikers.

Marktpartijen kunnen zich richten op draagkrachtige huishoudens en gebruikers anders dan bewoners. Marktpartijen ontwikkelen hiertoe woningen in het hogere segment. Dit kan een integrale ontwikkeling met andere functies dan wonen zijn. Marktpartijen richten zich op ontwikkelingen voor gebruikers anders dan bewoners die zich kernachtig laten omschrijven als grootschalig, commercieel georiënteerd en gericht op de toekomstige gebruikers.

Daar de kracht en macht van een marktpartij inhoudelijk en procesmatig waarde kunnen toevoegen aan de herstructurering, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe zeer wenselijk kan zijn.





Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering

# waarschijnlijk?

*"Bekwaamheid  
betekent weinig  
zonder een  
gunstige  
gelegenheid."*

Napoleon  
Bonaparte  
(1769-1821)



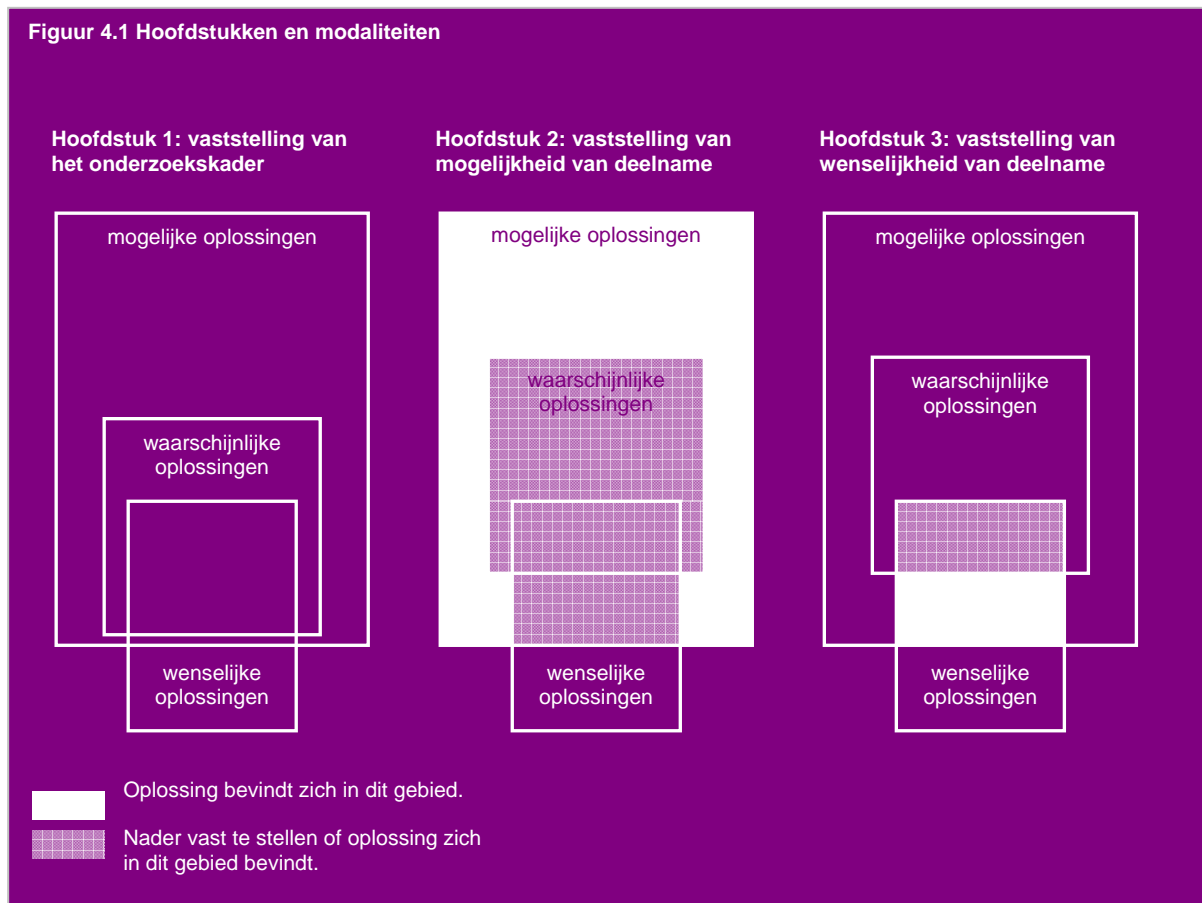


## 4 DE BELANGEN VAN EEN CORPORATIE

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal in hoeverre deelname van een marktpartij aan de herstructurering waarschijnlijk is. In hoofdstuk 3 is bij de beantwoording van de vraag naar de wenselijkheid van deelname een positie boven de actoren gekozen. Hiermee is getracht de toegevoegde waarde voor de herstructureringsopgave zoveel als mogelijk te objectiveren. Een wenselijke deelname betekent echter nog niet dat deelname ook waarschijnlijk is. Deelname van een marktpartij moet niet alleen van toegevoegde waarde zijn voor de opgave, maar dient, met het oog op de waarschijnlijkheid, ook in het belang van een woningcorporatie te zijn. Woningcorporaties zijn immers door hun machtspositie in staat de deelname van een marktpartij te blokkeren. Het is dan ook noodzakelijk de belangen van een woningcorporatie nader te verkennen.

In figuur 4.1 is de laatste stap van de toetsing van de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen schematisch weergegeven. In hoofdstuk 1 is de centrale vraagstelling gekoppeld aan de drie modaliteiten van De Jong (2005). In hoofdstuk 2 is reeds vastgesteld dat deelname tot de mogelijke oplossingen kan behoren. Vervolgens is in hoofdstuk 3 geconcludeerd dat marktpartijen van toegevoegde waarde kunnen zijn, waardoor deelname tot de wenselijke oplossingen kan behoren. Nu wordt in dit hoofdstuk bepaald of deelname naast mogelijk en wenselijk ook waarschijnlijk kan zijn.

Figuur 4.1 Hoofdstukken en modaliteiten



In paragraaf 4.1 staan de Vestia Groep en de bevindingen uit de casestudies centraal. In paragraaf 4.2 worden de mogelijkheden van een strategisch samenwerkingsverband tussen corporaties en marktpartijen verkend. In paragraaf 4.3 volgen de algemene conclusies van dit hoofdstuk.

## 4.1 VESTIA GROEP

De Vestia Groep beheert circa 77.000 verhuureenheden (Vestia, 2008c). Het zwaartepunt van de activiteiten van deze op één na grootste woningcorporatie ligt in de Zuidvleugel van de Randstad. In deze paragraaf worden de positie en de belangen van Vestia nader verkend. Deze paragraaf bestaat uit een aantal subparagrafen. In 4.1.1 worden de casestudies verantwoord. In 4.1.2 wordt de organisatie van Vestia nader toegelicht. In 4.1.3 worden de belangen aan de hand van het beleid van Vestia geduid. In paragraaf 4.1.4 zijn de constatering uit de casestudies samengevat

### 4.1.1 Verantwoording casestudies

In deze paragraaf wordt de keuze voor de casestudies uit de praktijk van Vestia toegelicht. Allereerst wordt ingegaan op de gehanteerde onderzoeksstrategie. Vervolgens wordt de keuze voor Vestia in het algemeen en de ontwikkelingen van Vestia in Den Haag in het bijzonder verantwoord. Verder wordt stilgestaan bij de vraag in hoeverre generalisatie van de onderzoeksresultaten mogelijk is. Dataverzameling en datagebruik worden toegelicht.

#### Onderzoeksstrategie

Onder een casestudie wordt een onderzoeksstrategie verstaan waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of enkele onderzoekseenheden (Braster, 2000). Dit sociale verschijnsel is een eigentijds fenomeen dat in de context waarin het zich voordoet, in beschouwing wordt genomen.

Het eigentijds fenomeen is in dit onderzoek het handelen van een woningcorporatie in relatie tot eventuele samenwerking met een marktpartij. Hiertoe wordt een viertal casestudies gedaan. Het doel van de casestudies is het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelingsactiviteiten van een corporatie. Het accent ligt op een gedetailleerde beschrijving en analyse van verschillende gebiedsontwikkelingen vanuit de gezichtspunt van een ontwikkelende woningcorporatie om tot een beter begrip voor het handelen van een woningcorporatie te komen. Centraal staat het begrijpen van het handelen van een woningcorporatie in een aantal typen gebiedsontwikkelingen.

De gebiedsontwikkelingen bevinden zich conform de kenmerken van een casestudie in hun natuurlijke omgeving of levensechte context (Yin, 1989). Er is getracht de context van de casestudies zoveel als mogelijk gelijk te houden. Alle casestudies spelen zich af in Den Haag. Steeds is Vestia betrokken bij de gebiedsontwikkeling. Wel moet worden opgemerkt dat een tweetal van de gebiedsontwikkelingen reeds is afgerond en de overige twee nog in volle gang zijn. Ontwikkelingen in tijd kunnen hierdoor worden geduid.

De kaders van dit onderzoek noodzaken om slechts een beperkt aantal ingrediënten uit de casestudies te distilleren. Tussen de ingrediënten worden uiteindelijk verbanden gelegd die moeten leiden tot handvatten voor een samenwerkingsverband. Gegeven de in hoofdstuk 3 vastgestelde machtspositie van woningcorporaties in de herstructureringsopgave bepaalt dit samenwerkingsverband in hoge mate de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering.

#### Caseselectie

De keuze voor Vestia in het algemeen en haar betrokkenheid bij gebiedsontwikkelingen in Den Haag in het bijzonder kent een aantal theoretisch-inhoudelijke als praktische redenen.

Vestia heeft door haar woningbezit in de herstructureringswijken een evidente machtspositie. Verder heeft de Vestia Groep een tweetal ontwikkelaars binnen haar organisatie, waardoor deze woningcorporatie ontwikkelcapaciteit tot haar beschikking heeft. De ontwikkelcapaciteit binnen Vestia sluit aan bij de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

‘Welke motieven zijn er voor *ontwikkende* woningcorporaties om marktpartijen bij de herstructurering te betrekken?’

Vestia vaart haar eigen koers. Samenwerking met marktpartijen in herstructureringsgebieden is nauwelijks aan de orde. Vestia heeft de opvatting dat zij met twee ontwikkelaars voldoende expertise en capaciteit in huis heeft om de herstructurering op te pakken. Vestia kan het zelf wel en heeft een marktpartij niet nodig. Een dergelijke stellingname maakt het interessant om juist Vestia als casestudie te gebruiken.



De machtspositie in de herstructureringsgebieden en de ontwikkelcapaciteit van Vestia verkleinen in eerste instantie de noodzaak tot samenwerking met marktpartijen. Met het gevaar om onderuit te gaan op het wetenschappelijke ijs kan het volgende populair worden gesteld. Wanneer Vestia besluit om samen te werken met een marktpartij, is de kans groot dat een dergelijke samenwerking ook tussen deze marktpartij en andere corporaties tot stand komt. Uiteraard dient hierbij te worden benadrukt dat de belangen van Vestia weliswaar vergelijkbaar zijn met de belangen van andere corporaties, maar dat dit niet betekent dat de motieven voor samenwerking horizontaal kunnen worden overgenomen.

Eventuele motieven voor Vestia om samen met marktpartijen de herstructureringsopgave op te pakken dienen te worden gezocht in de belangen van Vestia die de opgave zelf overstijgen. Er is bewust gekozen voor verschillende typen gebiedsontwikkelingen: een herstructureringsopgave, een centrumplan, een uitbreidingsopgave en een transformatie. Dit onderzoek beperkt zich tot Vestia en Den Haag, zodat de omstandigheden waaronder de verschillende typen gebiedsontwikkelingen zich afspelen zoveel als mogelijk gelijk blijven en een verdiepingsslag kan worden gemaakt. Hoofdrolspeeler Vestia treedt dus op in een Haagse schouwburg met verscheidende medespelers in een wisselend decor.

De selectie van de gebiedsontwikkelingen is gebaseerd op theoretisch-inhoudelijke en pragmatische argumenten:

1. de casus dient met het oog op de typering van een gebiedsontwikkeling een complex karakter te kennen;
2. er dient een spreiding over de verschillende opgaven te worden nagestreefd (een herstructureringsopgave, een centrumplan, een uitbreidingsopgave en een transformatie), zodat inzicht in de verschillende activiteiten van een woningcorporatie wordt verkregen;
3. er dient sprake te zijn van een spreiding van afgeronde en lopende gebiedsontwikkelingen, zodat inzicht in de impact van huidige ontwikkelingen wordt verkregen.

Ik ben zelf als projectmanager bij één van de ontwikkelaars van Vestia werkzaam: Ceres projecten. Ceres projecten ontwikkelt voor onder andere Vestia in de regio Haaglanden. Gegeven de strategische aard van de vraagstelling is met het oog op de beschikbaarheid van het materiaal en de bereidheid tot medewerking mijn persoonlijke betrokkenheid van groot belang.

#### Karakter van de casestudies

In dit onderzoek is sprake van de bestudering van een viertal kwalitatieve casestudies. Het betreft een meervoudige casestudie met het doel verbanden tussen de verschillende casestudies te leggen. Deze casus-overschrijdende verbanden hebben Vestia als referentie, die de verschillende cases bijeenhoudt. Zo ontstaat tot op zekere hoogte een hele analyse in tegenstelling tot een gefragmenteerde analyse.

De in dit onderzoek gehanteerde indeling van middelen leidt de lezer door de cases. Zo worden de verschillende disciplines doorlopen. Deze multidisciplinaire analyse is in overeenstemming met het complexe karakter van gebiedsontwikkeling en draagt bij aan het kunnen begrijpen van het handelen van een woningcorporatie als Vestia. Het leggen van verbanden tussen de verschillende cases leidt tot een complementaire analyse.

#### Generalisatie

De keuze voor een viertal gebiedsontwikkelingen van Vestia is niet het resultaat van een aselechte trekking uit een populatie van gevallen van ontwikkelende woningcorporaties. Generalisatie van de bevindingen uit deze cases is dan ook niet zondermeer mogelijk. De beperkte kennis van de gehele verzameling gevallen van ontwikkelende woningcorporaties blokkeert een onderbouwing voor de toekenning van een exemplarisch of representatief karakter aan de cases. De conclusies uit dit hoofdstuk zijn om die reden in de eerste plaats van toepassing op de onderzochte cases zelf. Voor generalisatie is het nodig om de karakteristieken van de cases te vergelijken met informatie over de populatie waar naartoe dient te worden gegeneraliseerd. Zolang er geen informatie over de heterogeniteit van de populatie beschikbaar is, kan geen uitspraak worden gedaan of de cases typisch of atypisch zijn.

Wel kan worden gesteld dat Vestia een representatieve ontwikkelende woningcorporatie is. Juist het feit dat Vestia beschikt over voldoende ontwikkelingscapaciteit verklaart een sceptische houding ten opzichte van deelname van marktpartijen. Deze ongunstige uitgangspositie voor marktpartijen maakt de cases interessant. Het extreme vertrekpunt maakt het wellicht mogelijk uitspraken te doen over gevallen die minder extreem van karakter zijn.

Tot slot kunnen de bevindingen van de cases Stellenbosch Transvaal, Het Strijkijzer, De Caaien Ypenburg en Binckhorst worden gezien als een eerste stap op weg naar een onderbouwde generalisatie. Toekomstige casestudies kunnen op de conclusies van deze cases voortbouwen. Vervolgonderzoek naar casestudies, waarbij Vestia niet is betrokken, is met het oog op een eventuele generalisatie van de uitkomsten interessant.

#### 4.1.2 Organisatie Vestia Groep

In deze subparagraaf wordt allereerst de door Vestia geformuleerde missie toegelicht. Vervolgens komen de schaalvergroting en de positionering van Vestia aan de orde. Tot slot volgt de wijze waarop Vestia haar organisatie heeft ingericht.

##### Missie

Het BBSH geeft het kader voor woningcorporaties aan. In de bestuurlijke kaders van Vestia ligt dan ook vast dat alle medewerkers alles moeten doen en niets moeten nalaten om te zorgen dat Vestia haar missie, het werkzaam zijn in het belang van de volkshuisvesting, op een uitstekende manier invult (Vestia, 2008a). Vestia omschrijft zichzelf als 'een ondernemende organisatie die met sociale betrokkenheid en op creatieve wijze invulling geeft aan goed wonen voor iedereen en voor kwetsbare groepen in het bijzonder'. Vestia richt zich daarbij op het bevorderen van een goed woonmilieu in de buurten waar zij actief is. Keuzevrijheid en eerlijke woonkansen zijn de kernbegrippen. Aan de hand van de volgende thema's geeft Vestia invulling aan de geformuleerde missie (www.vestia.nl, mei 2008):

- werken aan vernieuwing van buurten en wijken;
- werken aan wonen met zorg;
- verbeteren kansen huisvesting voor jongeren;
- werken aan leefbaarheid (sociale samenhang en veiligheid);
- werken aan goede, betaalbare en duurzame huisvesting voor bijzondere doelgroepen.

Vestia is de mening toegedaan dat zij als sociaal verhuurder zich dient te onderscheiden van commerciële verhuurders door een gematigd huurbeleid te voeren zonder dat dit ten koste gaat van de investeringsruimte en de financiële continuïteit. Hier geldt dus dat er een spanning is tussen wat wenselijk en mogelijk is (Vestia, 2008a).

Als grootste risico's benoemt Vestia (Vestia, 2007c):

- marginalisering volkshuisvestingssector;
- afroming van het vermogen;
- economische tegenslagen.

De hoofdstrategie is als volgt samen te vatten: 'Zorgen dat je onmisbaar bent: goede dingen doen en dingen goed doen'. Risicospreiding is een belangrijke pijler. Hierbij streeft Vestia naar een zo gevarieerd mogelijk bezit in een zo'n breed mogelijk gebied (Vestia, 2007c).

##### Schaalvergroting en positionering

Vestia is ontstaan na de fusie tussen Vestia Delft en Vestia Zoetermeer met het Gemeentelijke Woningbedrijf Den Haag op 1 januari 1999. In 2000 werd de fusie tussen Estrade Wonen, Woongoed Rotterdam en de Vestia Groep bekrachtigd. In het voorjaar van 2001 voegde de voormalige Woningcorporatie Naaldwijk onder de nieuwe naam Vestia Westland zich bij de Vestia Groep. Zo vergrootte Vestia met reeds vestigingen in Den Haag, Delft en Zoetermeer haar rol in de regio Haaglanden. Sinds 1 augustus 2001 dragen alle behorende vestigingen de naam Vestia.

In het najaar van 2001 sloot de voormalige Stichting Verantwoord Wonen zich aan onder de naam Vestia Midden-Nederland. Vestia kreeg hiermee een landelijke status, waardoor Vestia haar activiteiten buiten de Zuidvleugel van de Randstad kon uitbreiden. In oktober 2002 werd Vestia Nootdorp de nieuwe naam van Stichting Woningbouw Nootdorp. Deze vestiging heeft weliswaar een beperkt bezit in Nootdorp, maar is gegeven de behorende taken in Ypenburg en het aandeel in de

Stichting Woonformatie Ypenburg voor Vestia van strategisch belang (zie paragraaf 4.2.3). In 2005 werd het gemeentelijk woningbedrijf van Brielle overgenomen. In december 2005 ontstond door een fusie met woningcorporatie Ons Huis de langste naam binnen de Vestia Groep: Vestia Nieuwerkerk aan den IJssel. Vestia werd hierdoor een natuurlijke gesprekspartner voor de ontwikkelingen in de Zuidplaspolder.

Met zo'n 77.000 verhuureenheden per 1 januari 2008 (inclusief de eenheden in het bedrijfsonroerend goed zoals winkels, kantoorruimten en bedrijfsruimten) is Vestia kwantitatief de tweede corporatie van Nederland. Bij de verschillende onderdelen van Vestia zijn in totaal 915 formatieplaatsen (Vestia, 2008c). Vestia streeft ernaar om zoveel mogelijk de voordelen van het groot zijn te benutten. Hoewel groot zijn geen doel op zich is, doet het er wel toe (Vestia, 2008a).

"Kwantitatieve omvang interesseert ons niet, wel kwaliteitsverbetering in de dienstverlening, maatschappelijk rendement, het innemen van een positie in de herstructurering, het tot stand brengen van jongerenhuisvesting, de relatie met de zorg, dat soort zaken. De stad is nooit af, wij dus ook niet. Het is niet onze doelstelling om groot te zijn. We willen slechts een kwalitatief antwoord geven op de veranderingen in de corporatiewereld en de maatschappij om ons eens. Dat je daarvoor groot moet zijn, bijvoorbeeld om voldoende expertise in huis te halen, *so be it*," aldus Erik Staal, voorzitter Raad van Bestuur Vestia Groep (Staal, 2005).

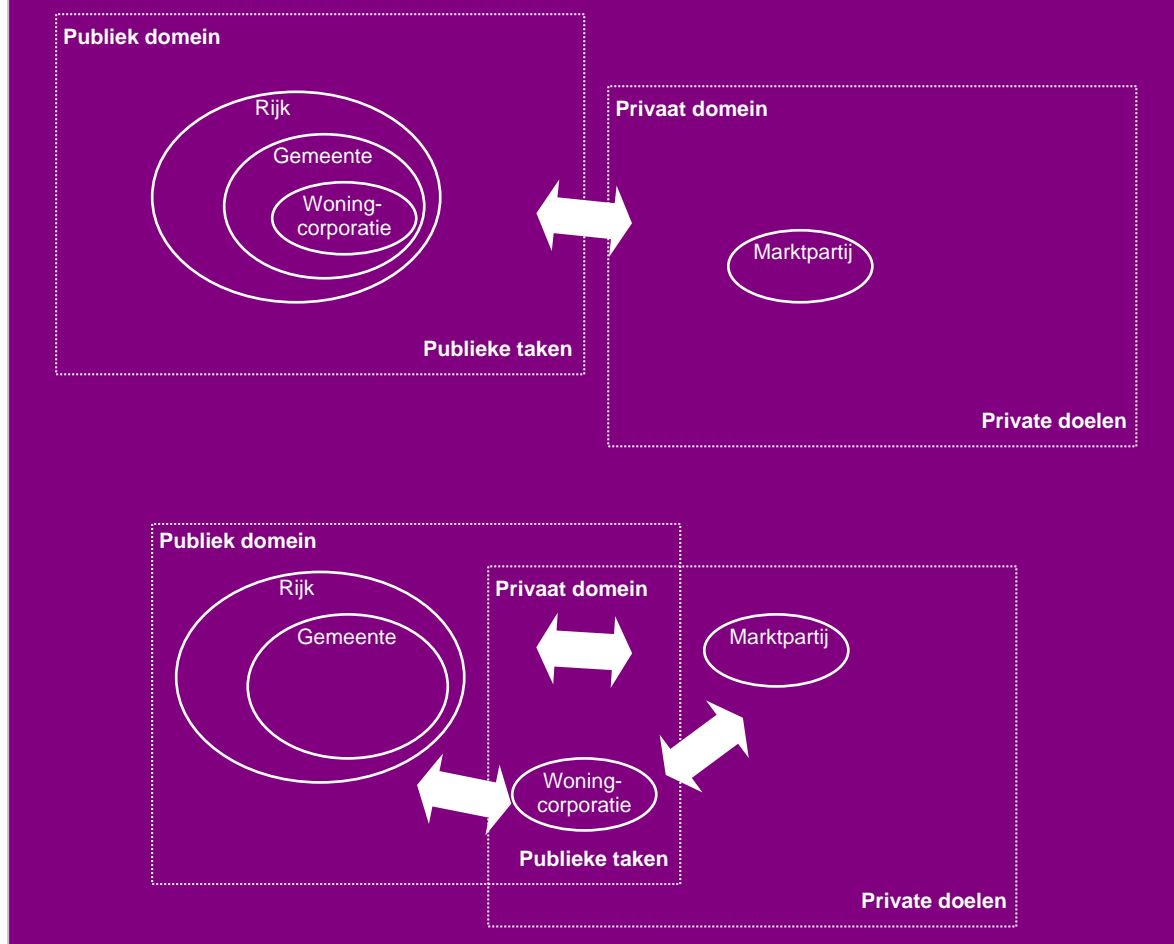
In de strategische beleidsnotitie 'Overleven met beleving' wordt nadrukkelijk gekozen om Vestia minimaal dezelfde omvang te laten behouden. Er is zelfs een voorkeur voor een verdere groei van Vestia. De motieven voor deze doelstelling zijn te behalen schaalvoordelen in het algemeen en voordelen op het gebied van treasury in het bijzonder. Verder spelen invloed en imago een rol (Vestia, 2007c).

"Er wordt vaak aan me gevraagd hoe groot Vestia wil worden. Honderd-, honderdvijftig-, tweehonderdduizend woningen? Dat zijn oninteressante getallen, natuurlijk zit er een eindigheid aan onze omvang. De grens wordt bepaald door het aantal bedrijfsdirecteuren dat we met ons model kunnen aansturen. Als dat aantal te groot wordt, ontstaat er een bestuurdersmodel. Dat willen we niet. Dat gaat ten koste van de efficiency en de creativiteit van de organisatie," aldus Staal (Staal, 2005).

Vestia verwacht een verslechtering van de financiële positie van woningcorporaties rond 2010/ 2012. Corporaties zullen overgaan tot verkoop van woningen aan andere corporaties. Relaties met het Centraal Fonds en bewezen goede diensten in het verleden, een overnamestrategie en voldoende vermogen moeten leiden tot het overnemen van zwakkere corporaties. Vestia ziet hierin een effectieve manier om te komen tot volume-uitbreiding binnen een krimpende corporatiesector. Vestia is hiervoor goed tot zeer goed uitgerust (Vestia, 2008b).

De privatisering deed Vestia in het private domein belanden, waarbij zij haar publieke taken heeft behouden. Weliswaar is de relatie met het publieke domein gebleven, maar deze is met name financieel van aard. De hierboven beschreven schaalvergroting maakt Vestia tot een invloedrijke actor die zich kan meten met marktpartijen en gemeenten. In figuur 4.2 is de verschuiving in positie van een woningcorporatie als Vestia weergegeven. De verhoudingen tussen de traditionele actoren zijn hiermee definitief veranderd.

Figuur 4.2 Veranderende verhoudingen tussen actoren



### Organisatie

Lokaal ondernemerschap is de pijler voor het organisatiemodel. De verschillende beherende vestigingen moeten middels lokaal ondernemerschap de binding met de buurt waarborgen. Vestia kent hierdoor dertien beherende vestigingen (Vestia, 2008a).

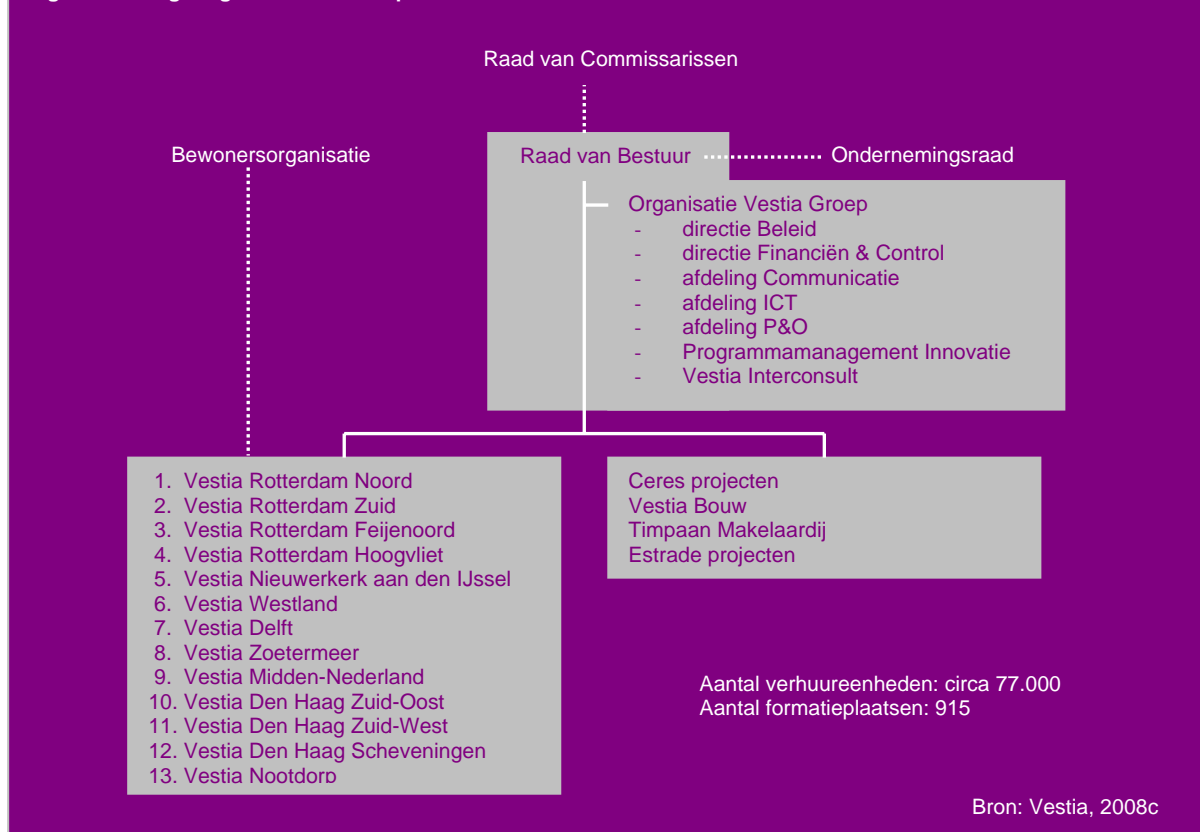
Daarnaast heeft Vestia een viertal gespecialiseerde bedrijven. De medewerkers van Vestia Bouw hebben een uitvoerende taak bij reparatieverzoeken van huurders. Het beleid van Vestia is gericht op het onderhouden van een langdurige relatie met de wijk. Deze betrokkenheid op lange termijn wordt ingevuld door de rol van Timpaan bij het beheer van de verenigingen van eigenaren. Verder verzorgt Timpaan het verkoopmanagement bij nieuwbouwprojecten.

De diverse fusies hebben geleid tot het bestaan van twee ontwikkelende bedrijven binnen de Vestia Groep: Ceres projecten (hierna: Ceres) en Estrade projecten (hierna: Estrade). Als projectontwikkelaar en projectmanagementorganisatie van Vestia ontwikkelen Ceres en Estrade zowel woningen in de sociale huursector, als in de duurdere huursector en goedkopere en middeldure koopsector. Ook functies anders dan wonen behoren tot de opgave. Daarbij staan maatschappelijke betrokkenheid en aandacht voor het milieu centraal.

Ceres richt zich op de vestigingen in de regio Haaglanden en Estrade bedient de overige vestigingen. Hoewel het zwaartepunt van de activiteiten hierbij bij de Rotterdamse vestigingen ligt, betekent dit dat Estrade tevens de nieuwbouwprojecten van de vestiging Vestia Midden-Nederland begeleidt.

Vermeldenswaardig is Vestia Jong, dat zich op het huisvesten van jongeren richt. Vestia Interconsult adviseert namens de Vestia Groep internationale samenwerkingspartners inzake volkshuisvestelijke vraagstukken. In figuur 4.3 is het organogram van de Vestia Groep weergegeven.

Figuur 4.3: Organogram Vestia Groep



#### 4.1.3 Belangen Vestia

Gesterkt door hun vastgoed- en grondposities ontwikkelen corporaties steeds meer woningen zelf. Corporaties hebben hun positie ten opzichte van marktpartijen verbeterd (De Graaf, 2006). Door vooral ontwikkeling zelf op te pakken hebben corporaties het ontwikkelvak zich eigen gemaakt. Er kan worden gesproken van een didactisch vermogen.

De verzelfstandiging en professionalisering van woningcorporaties hebben geleid tot nieuwe verhoudingen in de wereld van projectontwikkeling. De expertise van woningcorporaties op ontwikkelingsgebied beperkt ceteris paribus de toegevoegde waarde van marktpartijen. De wenselijkheid van deelname van een marktpartij aan de herstructurering en de hieraan verbonden waarschijnlijkheid nemen gelijktijdig af.

Deze gevolgtrekking betekent dat bij een teruglopende toegevoegde waarde de wenselijkheid en waarschijnlijkheid van deelname van een marktpartij afnemen. In eerste instantie is dit juist. Er is echter meer aan de hand. De waarschijnlijkheid van deelname van een marktpartij kent een tweede bepalende component. Wanneer deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie is, neemt de waarschijnlijkheid van deze deelname toe.

Uit het stroomschema ter bepaling van de waarschijnlijkheid van deelname van een marktpartij valt op te maken dat juist het belang van een ontwikkelende woningcorporatie doorslaggevend is. Zonder het belang van een ontwikkelende woningcorporatie te dienen is deelname ondanks de toegevoegde waarde nog altijd onwaarschijnlijk. De herstructureringsopgave staat niet zozeer centraal, maar de belangen van een bepalende actor geven de doorslag.

Het is dan ook interessant om de focus te verleggen naar de belangen van een woningcorporatie. Het duiden van deze belangen is een eerste stap in de verkenning. Natuurlijk is dit voor marktpartijen interessant: inspelen op deze belangen, verhoogt de waarschijnlijkheid van deelname. Het scherpstellen van deze belangen is ook voor ontwikkelende woningcorporaties waardevol. Met het oog op de ontwikkelingen die de macht van woningcorporaties beperken kunnen corporaties vanuit hun belangen de koers bepalen.

Fusies en overnames hebben geleid tot het huidige Vestia. Tevens kiest Vestia ervoor om minimaal dezelfde omvang te houden met een voorkeur voor uitbreiding (zie 4.1.2.). Naast fusies en overnames is een verdere groei tevens mogelijk door nieuwbouwontwikkelingen. Vestia wil jaarlijks 1.500 woningen bouwen waarvan de helft in het huursegment. Op langere termijn streeft Vestia naar een bouwproductie van circa 2.000 woningen per jaar (Vestia, 2008a). "We willen op termijn naar een nieuwbouwwolume van ruim 3.000 woningen per jaar toe. Daarvoor hebben we wel de medewerking van de gemeenten nodig," doet Staal er een schepje bovenop (Staal, 2005). In 2004 bouwde Vestia 1.246 woningen. In het jaar 2005 werden slechts 728 woningen opgeleverd. In 2006 en 2007 werd het streefcijfer gehaald: respectievelijk 1.603 woningen en 1.613 woningen (Vestia, 2007a; Vestia, 2008c).

Vestia verwacht haar streven van een bouwproductie van circa 1.500 woningen per jaar (2% van het huidige bezit) tot 2012/ 2013 te behalen. De helft van deze bouwproductie betreffen huurwoningen in voornamelijk herstructureringsgebieden. De sloop van circa 750 woningen per jaar en de verkoop van het bestaande bezit betekenen een lichte afname van de totale omvang (Vestia, 2008b). Hierbij dient te worden vermeld dat Vestia een grootschalige verkoop van huurwoningen afwijst en dus een terughoudend verkoopbeleid voert. Middels nieuwbouw worden koopwoningen op de markt gebracht. Vestia verkoopt geen goedkope huurwoningen. Momenteel zijn 2.800 bestaande huurwoningen aangewezen om te verkopen. Deze woningen dienen een zekere toekomstwaarde te bezitten. De verwachting is dat er de komende 5 jaar 650 huurwoningen aan huurders of bij leegkomen worden verkocht (Vestia, 2008a).

Er zijn zorgen over de bouwproductie op de langere termijn. Rond 2012 komt de voltooiing nabij van zowel de Vinex-opgave als grote delen van de herstructurering. Nieuwe grootschalige bouwlocaties worden in Zuid-Holland nauwelijks in ontwikkeling genomen. In Haaglanden en vooral in Den Haag is er relatief weinig ruimte voor woningbouw. Vestia heeft om die reden strategisch gelegen locaties aangekocht voor toekomstige woningbouw. Ook buiten de kerngebieden zoekt Vestia naar geschikte locaties. De acquisitie van bouwgrond is ingewikkeld, risicovol en vereist specifieke deskundigheid. Vestia is dan ook in gesprek met andere corporaties om gezamenlijk een grondbank op te richten (Vestia, 2007a).

Na 2012/ 2013 verwacht Vestia dat de herstructurering structureel circa 1% van de voorraad beslaat. Jaarlijks worden dan minimaal 750 woningen gesloopt. Bij een optimistisch terugbouwpercentage van 100% en de huidige verhouding tussen huur- en koopwoningen betekent dit de realisatie van circa 375 huurwoningen en 375 koopwoningen. De uitvoering van het differentiatiebeleid van de herstructurering betekent ceteris paribus dus een afname van de omvang van de woningvoorraad van Vestia. Gegeven het streven van Vestia om minimaal in omvang stabiel te blijven dienen er jaarlijks 375 huurwoningen elders te worden gebouwd. Wanneer wederom wordt uitgegaan van de huidige verdeling tussen koop en huur dient een bouwvolume van 750 woningen per jaar te worden gevonden (Vestia, 2008b).

Daar de Vinex/ Vinac-productie zijn einde nadert, betekent dit dat Vestia op een andere wijze deze bouwproductie veilig te stellen. Bouwlocaties in de uitleggebieden zijn nauwelijks meer voorhanden. Marktpartijen hebben reeds posities ingenomen, de Wet voorkeursrecht gemeenten is van toepassing of de rijksoverheid neemt de ontwikkeling ter hand (Vestia, 2008b).

Om een substantiële bijdrage aan de woningproductie te kunnen leveren streeft Vestia naar het verwerven van grondposities in de gebieden waar zij werkzaam is en daarbuiten (Vestia, 2008a). Verouderde bedrijventerreinen bieden weliswaar de beste kansen; de verwerving en het tijdelijk beheer vragen echter specifieke kennis en expertise. De concurrentie is ook op deze terreinen navenant. De langdurige en complexe procedures en ontwikkelingsprocessen vragen naast publiekrechtelijke, organisatorische en ontwikkelingstechnische middelen tevens expertise in het tot aan de bouw tot stand brengen van een relevante kasstroom uit de gedane investering.

Vestia stelt dat de kennis over acquisitie binnen haar organisatie ontbreekt. Het aankopen van grondposities is een vak op zich. Het inschatten van kansen op toekomstige ontwikkelingen, het actief beïnvloeden van die kansen (lobbyen) en het langdurig beheren van grondposities voor een redelijk rendement zijn zaken die Vestia zeker buiten de kerngebieden niet beheerst.

Daarbij komt dat de financiële risico's en het aantal malafide tussenpersonen groot zijn. Tevens dient rekening te worden gehouden met de kwantitatieve en kwalitatieve verschillen in de regionale woningmarkten. Zo zijn er zowel krimpmarkten als groeimarkten. Verder vergrijsst het ene gebied met een grote behoefte aan zorgwoningen; het andere gebied heeft door zijn demografische kenmerken juist behoefte aan starterswoningen (Vestia, 2008b).

Naast het gebrek aan kennis inzake acquisitie en het hoge risicoprofiel signaleert Vestia tevens dat de concurrentie bereid is hogere verwervingskosten te accepteren. Marktpartijen en andere woningcorporaties zijn bereid 20% tot 50% meer te betalen dan Vestia. De slag om posities in de stad stimuleert een verdere verzakelijking van de relatie tussen gemeenten en Vestia. Gemeenten gunnen nauwelijks meer onderhands werk en schrijven tenders uit. De kosten van deze tenders zijn fors, waarbij in slechts 20% van de gevallen ook daadwerkelijk een positie wordt verworven. Verder signaleert Vestia dat zij veelal als aanjager van de plaatselijke corporatie fungeert (Vestia, 2008b).

De kansen om te komen tot de gewenste bouwproductie kunnen als volgt worden samengevat:

- verworven posities (300 tot 400 woningen per jaar);
- te verwerven posities (600 woningen per jaar);
- conceptontwikkeling op het gebied van zorg en energie;
- samenwerkingsverbanden met marktpartijen.

Het lijkt erop dat conceptontwikkeling een concurrentiefactor van belang wordt. Vestia wil middels zorg- en energieconcepten zijn meerwaarde bewijzen en vanuit deze meerwaarde ontwikkelposities verwerven. Het inspelen op woonvisies middels investeringen in maatschappelijk vastgoed ziet Vestia als opening. "Mijn visie daarop is dat we goed op de veranderingen moeten inspelen. In de tijd van de grote groei kreeg iedereen locaties toebedeeld en hoefde je er niets voor te doen. Nu wordt de spoeling dunner en moeten we ook aan de fase eraan voorafgaand aandacht besteden. Dat betekent: netwerken en lobbyen. Als wij willen bouwen zullen wij ons uiterste best moeten doen om aan de gemeente en andere organisaties te laten zien dat wij een partner zijn die boven de rest uitsteekt en met wie het goed zakendoen is. En we zullen moeten laten zien dat we heel goed in ons werk zijn. Omdat wij niet op prijs kunnen concurreren zoals marktpartijen, moeten wij het vertrouwen winnen met onze aandacht voor duurzaamheid en onze samenwerking met zorginstellingen," aldus Jenny Commandeur, directeur Vestia Zoetermeer (Commandeur, 2008).

Opvallend is dat Vestia geen directe relatie legt met de financieel-economische positie van Vestia in de herstructureringsgebieden. Deze posities kunnen wellicht als hefboom in samenwerkingsverbanden met marktpartijen worden ingezet. In haar bestuurlijke kaders is echter opgenomen dat Vestia in de regel niet in zee gaat met marktpartijen, tenzij deze reeds een positie hebben en er een duidelijke meerwaarde voor Vestia in zit (Vestia, 2008a).

Stakeholders zien Vestia als een relatief solistisch opererende corporatie met een beperkte bereidheid tot samenwerking. Vestia trekt zich dit nogal confronterende beeld aan. Vestia geeft aan dat zij graag bereid is tot samenwerking om maatschappelijke en volkshuisvestelijke doelen te bereiken. "Alleen maken we hierin duidelijke keuzes. Hier ligt mogelijk het beeld van een solistisch opererende corporatie. Krachten bundelen is in onze ogen alleen zinvol als het een duidelijke meerwaarde oplevert. Voor een grote corporatie met veel kennis en middelen in huis is samenwerking lang niet altijd een efficiënte weg om snel doelen te bereiken. Soms kan het zelfs vertragend werken," aldus Vestia in haar verantwoordingsverslag (Vestia, 2007a).

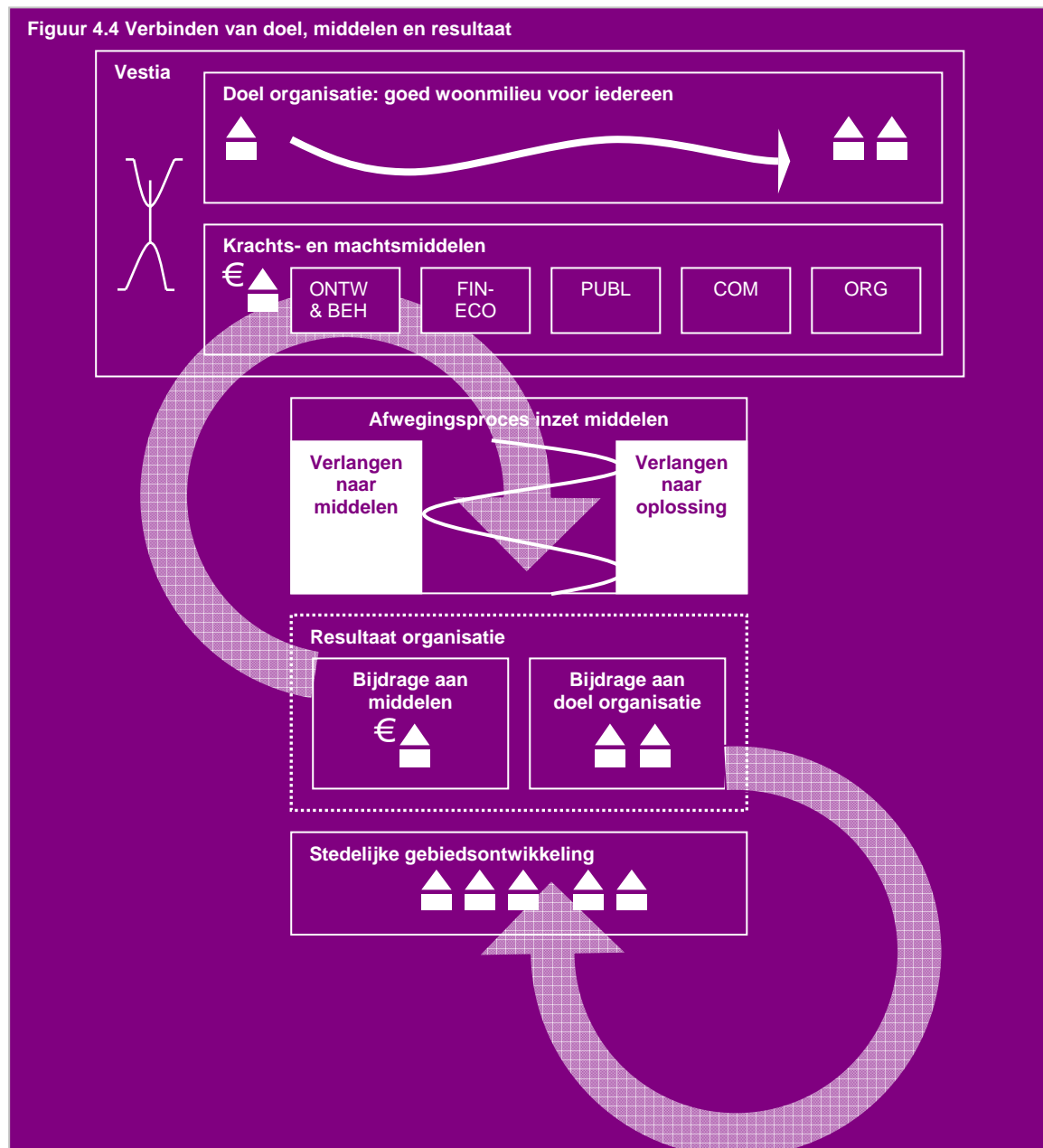
Vestia wenst selectief om te gaan met tenders en prijsvragen. Criteria zijn het aantal deelnemende partijen, aantallen, soort, strategische toevoeging en toekomstige ontwikkelingen. Tevens kan met het oog op imago er voor worden gekozen om samen met sterke marktpartijen deel te nemen aan grote marktenders.

Rond 2010/ 2012 verwacht Vestia dat de eerste woningcorporaties met financiële problemen kampen. De onderlinge concurrentie zal naar verwachting afnemen. De complexere binnenstedelijke opgaven noodzaken gemeenten afspraken met draagkrachtige corporaties te maken. Tot slot biedt de verslechtering van de financiële positie van andere corporaties kansen voor overnames (zie onder schaalvergroting en positionering).

Vestia streeft vanuit haar missie naar een goed woonmilieu voor iedereen. Hiertoe heeft Vestia een zekere omvang benodigd. Overnames en productie zijn hierbij de te bewandelen wegen. Feitelijk streeft Vestia gelijktijdig naar een oplossing als naar middelen. Dit streven is vergelijkbaar met wat Teisman (2005) stelt.

Teisman onderscheidt een tweetal verlangens: het verlangen naar de oplossing en het verlangen naar macht. Deze verlangens plaatst Teisman in de context van het reduceren van de complexiteit door het aanbrengen van orde en structuur. Deze verlangens zijn feitelijk motieven voor het handelen van actoren in een complexe omgeving. Gebiedsontwikkeling is gegeven de gehanteerde definitie een voorbeeld van zo'n complexe omgeving. De door Teisman genoemde verlangens zijn de achterliggende individuele belangen van actoren en legitimeren hun handelen in een concrete gebiedsontwikkeling.

Primair streeft een actor naar het bereiken van zijn doelstelling. Zo streven gemeenten naar een verbetering in het algemeen belang. Marktpartijen streven naar een optimalisatie van hun financieel-economisch rendement. Vestia streeft naar een optimale leefomgeving voor iedereen en voor kwetsbare groepen in het bijzonder. Zij maakt daarbij een afweging tussen maatschappelijk en financieel-economisch rendement. Het verlangen naar de oplossing geeft richting aan haar opereren. In figuur 4.4 worden doel, middelen en resultaat met elkaar verbonden.





#### 4.1.4 Stedelijke gebiedsontwikkelingen in Den Haag

In de vorige subparagrafen zijn de organisatie van Vestia en de beleidsuitgangspunten aan de orde geweest. Het beleid van Vestia kent vanuit haar corporatieachtergrond een grote maatschappelijke component. In deze subparagraaf wordt aan de hand van een viertal casestudies nader ingegaan op de wijze waarop Vestia deze uitgangspunten naar de praktijk vertaald (zie bijlage 4). Deze analyses hebben tot doel inzicht te geven in de wijze waarop Vestia haar ontwikkelingsactiviteiten in de praktijk vormgeeft. Stuit Vestia op problemen door marktpartijen niet bij de herstructurering te betrekken? Zijn uit de casestudies ontwikkelingen waar te nemen, die het betrekken van marktpartijen belangrijker of minder belangrijk maken?

De herstructureringsopgave van woningcorporaties wordt hierbij in een bredere context geplaatst. Veelal beperken onderzoeken naar woningcorporaties zich tot de herstructurering van wijken met een sterke focus op het woninggedeelte. Gegeven de omvang, complexiteit en importantie van deze opgave en de primaire activiteiten van woningcorporaties is dit overigens in het geheel niet vreemd. In dit onderzoek wordt echter van deze algemene gangbaarheid afgeweken.

Woningcorporaties zijn niet alleen in de herstructurering actief. Zo zijn corporaties ook betrokken bij centrumplannen. In de praktijk hebben corporaties tevens een groot aandeel in de totstandkoming van uitbreidingsopgaven en verkennen zij hun rol in transformatieopgaven. De functies in deze opgaven beperken zich overigens niet tot wonen.

Achtereenvolgens komt de betrokkenheid van Vestia bij één van de grootste probleemwijken van Nederland, de hoogste woontoren van Den Haag, de grootste Vinex-opgave van de regio Haaglanden en het grootste transformatiegebied van Den Haag aan de orde. Het betreffen de volgende casestudies:

- Stellenbosch Transvaal: herstructureringsopgave (zie B.4.1);
- Het Strijkijzer: centrumplan (zie B.4.2);
- De Caaïen Ypenburg: uitbreidingsopgave (zie B.4.3);
- Binckhorst: transformatie (zie B.4.4).

In figuur 4.5 zijn de locaties van de casestudies aangegeven.



### Verlangen naar middelen en oplossing

De casestudies geven een blik in de ontwikkelingskeuken van Vestia. Uit de verschillende opgaven valt op te maken dat Vestia haar tot nu toe gevoerde beleid ook in praktijk brengt. Zowel de maatschappelijke oriëntatie als de zelfstandige ontwikkelingsambitie komt in de casestudies naar voren. De door Vestia ingeslagen weg levert resultaat. Vestia is in staat zelfstandig ontwikkelingsopgaven te voltooien. Vestia stuit niet op onoverkomelijke problemen. De opgedane ervaring op het gebied van ontwikkeling versterkt de positie van Vestia als ontwikkelende woningcorporatie. De groei in professionaliteit doet de toegevoegde waarde van marktpartijen ceteris paribus afnemen.

Bij een hybride organisatie als Vestia komt hetgeen wat Teisman (2005) stelt met betrekking tot de gelijktijdigheid van een verlangen naar macht en een oplossing duidelijk naar voren. Daar Teisman niet het in dit onderzoek gehanteerde onderscheid tussen kracht en macht maakt, wordt hier gesproken over een verlangen naar middelen. Het verlangen naar middelen en het verlangen naar een oplossing kunnen worden verengd tot het streven naar respectievelijk financieel-economisch rendement en maatschappelijk rendement. Tussen deze twee polen ontplooit Vestia haar activiteiten.

De middelen van Vestia worden ingezet met als mogelijk resultaat een vergroting van de middelen en/of een bijdrage aan het geformuleerde doel van de organisatie. De middelen vloeien terug en kunnen op termijn opnieuw worden ingezet. Het verlangen naar middelen is bij Vestia ondergeschikt aan het verlangen naar een oplossing voor de maatschappelijke problematiek. Dat neemt niet weg dat deze middelen een noodzakelijke voorwaarde zijn voor het kunnen uitoefenen van de maatschappelijke taakstelling.

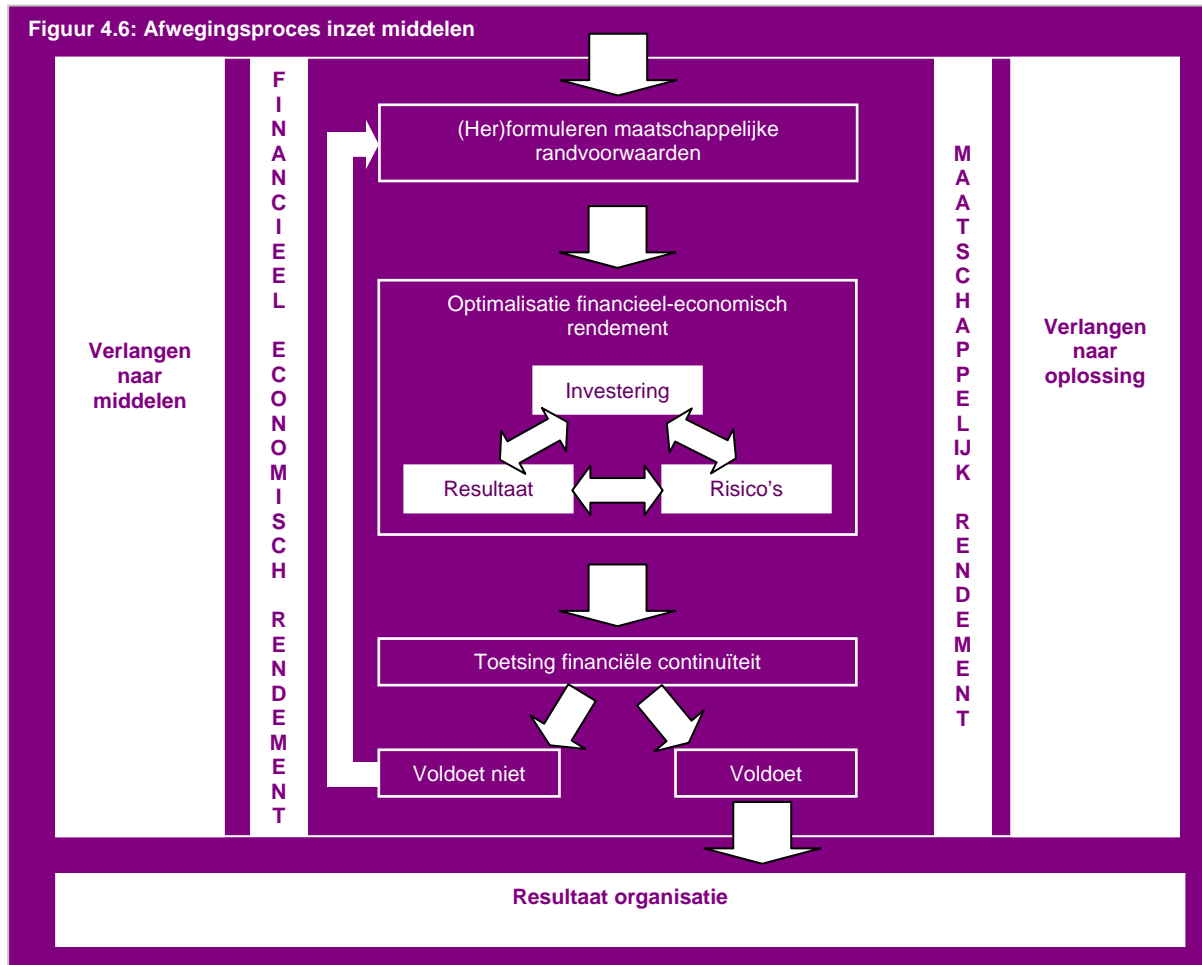
De casestudies geven richting aan het afwegingsproces dat Vestia bij een ontwikkeling doorloopt. De vier casestudies kenmerken zich door een hoog ambitieniveau. Dit ambitieniveau kent in de vier cases telkenmale een maatschappelijke oorsprong. Differentiatie en huisvesting voor bijzondere doelgroepen in Stellenbosch, jongerenhuisvesting in Het Strijkijzer met een positieve impuls voor de Stationsbuurt en huisvesting voor starters en zorgvoorzieningen in De Caaïen zijn daar voorbeelden van. Op de korte termijn staan educatie, startende ondernemers en culturele voorzieningen in Bink36 centraal. Dit vormt het vertrekpunt om op de lange termijn te kunnen voorzien in huisvesting voor minder draagkrachtige huishoudens in het te transformeren gebied Binckhorst.

Allereerst formuleert Vestia de maatschappelijke randvoorwaarden. Binnen dit kader zoekt Vestia naar een optimalisatie van haar financieel-economisch rendement. Deze optimalisatie moet niet worden verward met een winstoptimalisatie op de lange termijn of zelfs een winstmaximalisatie op de korte termijn. De optimalisatie wordt met het oog op een gezonde bedrijfshuishouding en de in het BBSH vastgelegde voorwaarden met betrekking tot het waarborgen van de financiële continuïteit doorlopen.

Hierbij wordt vermeld dat de uitkomst geen positieve kasstroom behoeft op te leveren. Optimalisatie kan ook het beperken van een verlies inhouden. Investering, resultaat en risico's worden geanalyseerd, waarna de uitkomst wordt getoetst aan de eisen met betrekking tot de financiële continuïteit van de organisatie. Wanneer de uitkomst niet aan de eisen voldoet, worden de maatschappelijke randvoorwaarden opnieuw geformuleerd. Dit proces wordt net zo lang doorlopen, totdat de uitkomsten binnen het financieel-economisch kader vallen. Wanneer dit laatste het geval is, wordt overgegaan tot een verdere ontwikkeling van de opgave. Het resultaat dient uiteindelijk een bijdrage aan een stedelijke gebiedsontwikkeling te betekenen. In figuur 4.6 is het voorgaande schematisch samengevat.

In de kern blijft Vestia een hybride organisatie. In hoofdstuk 3 is reeds gesteld dat alle onderscheidende kwaliteiten van marktpartijen voortkomen uit de financieel-economische doelstelling van marktpartijen. Hoewel een corporatie zijn financiële continuïteit dient te waarborgen, ontbreekt deze financieel-economische rendementsdoelstelling. Marktpartijen kunnen binnen de gestelde maatschappelijke randvoorwaarden een rol spelen in het optimalisatieproces. In ieder geval versluieren de behaalde resultaten de potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen.

Figuur 4.6: Afwegingsproces inzet middelen



#### Patroon in krachtmiddelen en machtsmiddelen

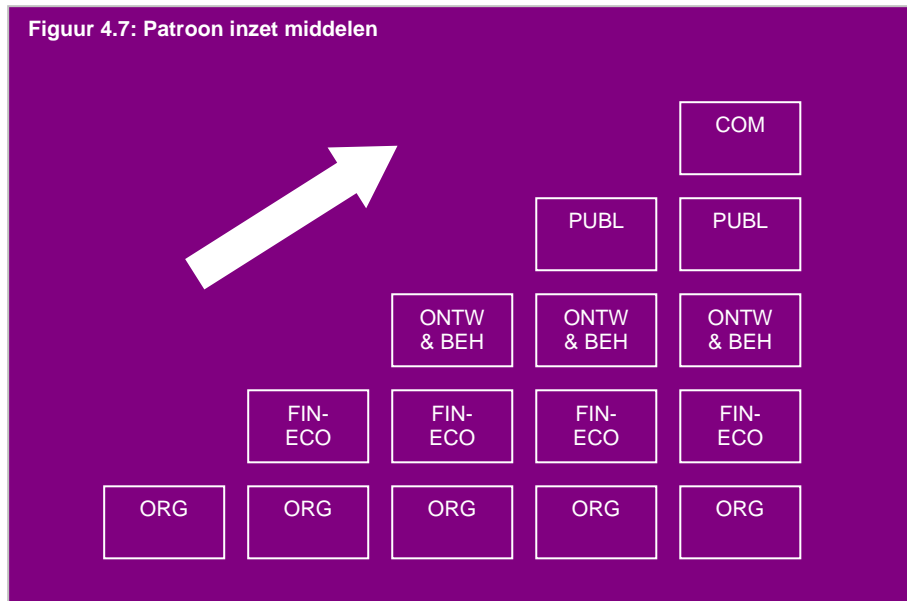
In de casestudies is een patroon in de inzet van typen krachts- en machtsmiddelen vast te stellen. Het strategisch netwerk vormt de basis voor het verkrijgen van grondposities. Deze grondposities geven een corporatie financieel-economische macht, waarmee in combinatie met middelen op het gebied van ontwikkeling de publiekrechtelijke randvoorwaarden worden beïnvloed. Veelal parallel aan de inzet van deze middelen wordt door doelgroepen te benaderen op communicatief gebied geïnvesteerd (zie figuur 4.7).

Hierbij dient nadrukkelijk te worden vermeld dat hier niet voor een simplistische tijdsafhankelijkheid tussen de verschillende krachts- en machtsmiddelen wordt betoogd. Het betreft slechts de signalering van een patroon. Gegeven de complexiteit van de opgaven vindt er een voortdurende beïnvloeding en interactie tussen de verschillende krachts- en machtsmiddelen plaats.

Zo vindt voorafgaand aan de inzet van het strategisch netwerk vaak visievorming op ontwikkelingsgebied plaats. Verder vormt de uitkomst van de inzet van communicatieve middelen veelal belangrijke input voor het ontwikkelingstraject. Draagvlak middels communicatie met de huidige stakeholders in een gebied is cruciaal voor het kunnen vaststellen van het publiekrechtelijk kader in een bestemmingsplan. De onderscheiden onderdelen liggen met andere woorden in elkaars verlengde.

Dat neemt niet weg dat financieel-economische grondposities cruciaal zijn voor het kunnen uitoefenen van de maatschappelijke taakstelling van Vestia. Bestaand bezit in Stellenbosch of via het politieke netwerk verkregen posities bij Het Strijkijzer en Ypenburg vormen de basis voor deze resultaten. De positie in Ypenburg via het strategisch netwerk met marktpartijen uitgebreid en in Binckhorst is via dit netwerk positie verkregen. Het verkrijgen van positie via het netwerk met marktpartijen is in lijn met de verzakelijking in de relatie tussen woningcorporatie en gemeente die in de gehouden interviews naar voren is gekomen. Het verkrijgen van positie via het politieke netwerk is geen vanzelfsprekendheid meer (zie paragraaf 4.2.1).

Figuur 4.7: Patroon inzet middelen



Moerman (2008) geeft aan dat een ontwikkelende woningcorporatie als Vestia in de derde fase is beland. In de eerste fase kon worden geleund op de via de politiek verworven positie in de Vinexopgave en in de tweede fase vormde het bestaande bezit de basis voor nieuwe ontwikkelingen. Nu dient op commerciële gronden positie te worden verkregen. In paragraaf 4.2 wordt nader ingegaan op de inrichting van een strategisch samenwerkingsverband tussen marktpartijen en woningcorporaties, dat in deze nieuwe realiteit ten dienste kan zijn voor beide actoren.

## 4.2 STRATEGISCH SAMENWERKINGSVERBAND

In deze paragraaf wordt aan de hand van de interviews met sleutelfiguren (zie bijlage 1 en bijlage 2) onderzocht of het niet toelaten van marktpartijen tot de herstructurering in het belang van de primaire doelstelling van woningcorporaties is. Er wordt actief op zoek gegaan naar handvatten voor motieven voor samenwerkingsverbanden tussen corporaties en marktpartijen.

Aan de hand van de uitkomsten van de interviews worden de motieven van woningcorporaties en de motieven van marktpartijen voor een samenwerkingsverband in respectievelijk paragraaf 4.2.1 en 4.2.2 geïnventariseerd. In paragraaf 4.2.3 worden de belangen van de verschillende actoren vervlochten en de opgaven met elkaar verbonden.

### 4.2.1 Motieven woningcorporatie

In hoofdstuk 3 is de potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen voor de herstructureringsopgave vastgesteld. Gegeven de maatschappelijke taakstelling van corporaties is de toegevoegde waarde voor de opgave tevens in het belang van een corporatie (Van Eijkeren, 2008). Middels een samenwerkingsverband kan deze toegevoegde waarde worden geëffectueerd.

Volgens Rutten (2008) gaan de belangen van een corporatie verder dan de belangen van een herstructureringsopgave. Voor het verwezenlijken van haar doelstelling heeft een corporatie elders grondposities nodig. Het leggen van een relatie tussen de verschillende opgaven is een mogelijkheid. Wanneer de toegevoegde waarde van een marktpartij bij de herstructurering gewaarborgd is, kunnen aanvullende strategische voorwaarden worden gesteld.

Moerman (2008) geeft aan dat een ontwikkelende woningcorporatie als Vestia jaarlijks 1.500 tot 2.000 woningen moet toevoegen. De schaalgrootte creëert mogelijkheden met betrekking tot de doorstroming en de vervanging van het bezit. De differentiatie van het vastgoed en het hebben van bezit in verschillende jaarkringen en op verschillende locaties is vanuit financieel-economisch oogpunt gewenst. Het is een vorm van risicospreiding.

Moormann (2008) voegt daaraan toe dat er een bepaalde mate van stilstand is geweest. Woningcorporaties bezitten woningen met een behoorlijk risicoprofiel vanwege de eenzijdigheid. Als je je tot doel stelt om te overleven vanuit maatschappelijke uitgangspunten, betekent dat dat je moet

durven te ontwikkelen vanuit bedrijfseconomisch oogpunt. Er zijn nog steeds groepen afhankelijk van de huisvesting door corporaties. In het algemeen belang van de volkshuisvesting verwerven woningcorporaties macht om als organisatie te kunnen overleven en de doelgroepen te kunnen bedienen.

Ook financiering speelt een rol. Zo kan Vestia het zich niet permitteren om kleiner te worden. Verlies van onderpand betekent een schadepost vanuit de externe financiering. Tevens is de differentiatie vanuit maatschappelijk oogpunt gewenst (Moerman, 2008).

Hieruit kan worden geconcludeerd dat de ontwikkeling van woningen enerzijds wordt ingegeven door een beoogde kwaliteitsverbetering. Deze kwaliteitsverbetering kent inhoudelijke motieven vanuit de opgave en financieel-economische motieven met het oog op risicospreiding. Anderzijds is behoud van de kwantitatieve omvang van een corporatie van belang om de financiering van de taakstelling van een corporatie veilig te stellen. Gegeven het feit dat de toegevoegde waarde van marktpartijen op het gebied van risicomanagement en risicodeling voor de opgave sterk verbonden is met de belangen van een corporatie wordt hieronder nader op deze aspecten ingegaan. Vervolgens staat de strategie inzake het verkrijgen van posities centraal.

#### Risicomanagement en risicodeling

Van der Harst (2008a) constateert dat corporaties zich willen verbreden en zich niet meer alleen op de primaire doelgroep richten. Corporaties verbreden zich aan twee kanten: de commerciële kant van marktpartijen en de maatschappelijke kant van gemeenten. Corporaties gaan op een hele brede rol zitten. Het gevaar is dat je te breed bezig bent.

“Hoe ver moet je gaan met verbreden? Wanneer houdt je core business op? Als je het allemaal zelf zou willen doen, ga je te breed. Je kan alles uitproberen en je organisatie zo professioneel mogelijk maken. Je bent echter op het terrein van spelers bezig die daar veel meer ervaring in hebben. Ik zou corporaties dan ook aanbevelen om een samenwerking aan te gaan,” aldus Van der Harst (2008a).

Moormann (2008) geeft aan dat corporaties sommige expertise niet in huis hebben. Marktpartijen hebben een bredere kennis van de markt. Vanuit hun kennis en ervaring zijn marktpartijen in staat de risico's met betrekking tot specifieke ontwikkelingstrajecten in het hogere segment en commerciële functies te beheersen. Het is ook niet in het belang van een corporatie deze onderdelen van de opgave te doen. Dan is het van belang dat een marktpartij deelneemt en een essentieel onderdeel voor zijn rekening neemt. Risicodeling is dan het motief.

Risicodeling is een belangrijk motief voor samenwerking (Caprino, 2008; Bouwhuis, 2008; Heijnen, 2008). Ontwikkende woningcorporaties hebben ten opzichte van marktpartijen een voordeel doordat zij relatief makkelijk geld kunnen verkrijgen. Onder druk van de politiek zie je verschuivingen hierin optreden. Op termijn krijgen woningcorporaties het moeilijker. Dan gaan risicomanagement en risicodeling een rol spelen. Daar kunnen marktpartijen en woningcorporaties elkaar enorm aanvullen (De Jong, 2008).

De commerciële benadering van de herstructurering en het durven neerleggen van een veel verdergaande ambitie zijn voordelen. Marktpartijen zijn beter in het benutten van de opbrengstpotentie van een gebied. Zij weten heel goed wat voor welke doelgroep nodig is en beschikken over een goed up to date marktgevoel doordat zij dagelijks een risicodragende functie vervullen (Rutten, 2008).

Corporaties hebben een machtspositie in de herstructureringsopgave. De opgave is intrinsiek in de corporatiewereld aanwezig. Daardoor kunnen marktpartijen hun krachtmiddelen niet kwijt in deze opgave. Marktpartijen en corporaties moeten complementair zijn. De kloof tussen een marktpartij en een corporatie is niet zo groot meer. Het primaire verschil zit in de expertise van deze partijen met betrekking tot de segmenten. Wanneer partijen zich concentreren op hun kernkwaliteiten, stelt De Jong (2008) voor om te komen tot een moderne verevening tussen de verschillende segmenten.

Corporaties en marktpartijen brengen hun expertise in en vervolgens worden de risico's verdeeld. Op die manier weten we zeker dat beide partijen er voor gaan. Marktpartijen benaderen de opgave op een andere manier. Dat leidt tot nieuwe inzichten (Van Eijkeren, 2008).

De Jong (2008) geeft aan dat woningcorporaties op termijn gelijk aan marktpartijen op hun prestaties worden afgerekend. Risicomanagement krijgt hierdoor een steeds prominentere plaats in de activiteiten van corporaties. Een ontwikkelende bouwer kan tijdens het ontwikkelingstraject gegarandeerde prijzen op lange termijn afgeven. Hiermee kunnen corporaties risico's borgen. De ontwikkelende bouwer kan tevens risicodragend participeren in de ontwikkeling. De betrokkenheid van een ontwikkelende bouwer maakt het mogelijk om de opgave op een rationele manier snel en doelmatig te voltooien.

Feitelijk heeft een marktpartij dan een rol in de optimalisatie van het financieel-economisch rendement, waarbij investering, resultaat en risico's een rol spelen (zie paragraaf 4.1.4). Een marktpartij stroomt als het ware het afwegingsproces van een corporatie in. De rol in de optimalisatie van het financieel-economisch rendement kan gegeven zijn achtergrond als natuurlijk worden gekenmerkt.

#### Posities

Schrederhof (2008) constateert dat de stedelijke gebiedsontwikkeling door corporaties steeds minder op eigen grond zal gaan plaatsvinden. Locaties worden schaarser en opgaven worden complexer. Corporaties begeven zich op dezelfde markt als waarop een marktpartij zich begeeft. De tijd waarin een corporatie voor een ontwikkeling op de kaart van haar bezit kijkt, gaat voorbij. Het verbinden van opgaven is voor corporaties van belang om hun productie veilig te stellen (Boelen, 2008). Volgens De Jong (2008) zijn marktpartijen beter op het gebied van acquisitie. Een corporatie heeft moeite om te acquireren buiten herstructureringsgebieden.

Moerman (2008) benadrukt dat het verwerven van posities eigenlijk maar één doel heeft: het waarborgen van de maatschappelijke doelstelling in de toekomst. De Jong (2008) geeft aan dat voor het behalen van je doelstelling grondposities cruciaal zijn. Vanuit je grondpositie kun je inhoudelijk een bijdrage leveren aan een ontwikkeling, invloed uitoefenen op het publiekrechtelijk kader en doelgroepen benaderen. Het strategisch netwerk is de sleutel naar het verkrijgen van grondposities. Om die reden is het sowieso goed dat corporaties de betrekkingen met marktpartijen aanhalen.

“Met het oog op het uiteindelijk kunnen invullen van de maatschappelijke doelstelling is het voor een organisatie als Vestia goed om de banden met een marktpartij aan te halen. Het verkrijgen van posities via de politiek lukt niet meer. Dat is voorbij,” aldus Moerman (2008). De mogelijkheid bestaat om tussen een marktpartij en een corporatie tot een uitwisseling van de verschillende opgaven te komen. Corporaties kunnen hierdoor ook inhoudelijk hun doelstellingen makkelijker realiseren. Door een intensievere samenwerking met marktpartijen aan te gaan, kunnen corporaties hun productiedoelstellingen behalen (Schrederhof, 2008).

Reciprociteit is een terugkerend thema in samenwerkingsverbanden tussen corporaties en marktpartijen. Corporaties stellen als voorwaarde dat buiten herstructureringsgebieden grondposities worden verkregen. Marktpartijen zijn door hun meer verweven landelijk netwerk met marktpartijen in staat hier een invulling aan te geven. Corporaties beschikken daarentegen over een uitstekend lokaal netwerk met de gemeente. Beide netwerken zijn de opstap naar grondposities (De Jong, 2008).

Verder kan volgens Van Vliet (2008) middels een samenwerkingsverband tot een strategie ten aanzien van grondposities worden gekomen. Wij hebben wat; zij hebben wat: één plus één is drie. Vestia probeert met een aantal grote strategische spelers het voor wat, hoort wat-principe op gang te krijgen. In het kader van reciprociteit willen we duurzame relaties aangaan met marktpartijen. “In de praktijk komen dergelijke deals voor. Als jullie hier..., dan kunnen wij daar.... Het moet wederzijds goed bevallen,” aldus Moormann (2008).

Een win-winsituatie kan worden gecreëerd op het moment dat een marktpartij een ontwikkelende woningcorporatie uitnodigt om aan een andere ontwikkeling mee te doen. Op het hoogste niveau dient middels het oprichten van een duurzaam samenwerkingsverband de acquisitie te worden geregeld. Geven en nemen moet leiden tot het verkrijgen van een balans (Reitsma, 2008).

Schrederhof (2008) geeft aan dat corporaties zich op dezelfde markt begeven waarop marktpartijen actief zijn. Middels het verbinden van de opgaven zijn betere uitwisselingsmogelijkheden tussen binnenstedelijke en buitenstedelijke opgaven mogelijk. Voor het halen van de eigen productie is het zelfs noodzakelijk. Je kunt je doelstellingen dus wat makkelijker realiseren. Reden genoeg om een

intensievere samenwerking met marktpartijen aan te gaan. Je moet wel een selectie maken, waarbij je moet afvragen welke slimme coalitie je kunt sluiten om je herstructureringsdoelstellingen en productiedoelstellingen draaiende te houden. Aan tafel moet je heel kritisch kijken naar het pallet aan opgaven en wie waar goed in is.

De ontwikkelaar en de ontwikkelende bouwer hebben het vanuit de opgave moeilijker in de herstructurering dan ontwikkelende beleggers. Ontwikkelende beleggers zijn door hun langere beleggingshorizon het directe rendement en indirecte rendement met elkaar te matchen. Deze manier van waardecreatie past goed binnen de maatschappelijke ambitie. Ontwikkelende bouwers en ontwikkelaars moeten binnen een termijn van zo'n vijf jaar rendement behalen (Moerman, 2008).

Vanuit de actor gezien zijn ontwikkelende bouwers en ontwikkelaars echter eerder complementair aan corporaties. Corporaties zijn immers in feite ook beleggers en kunnen als investeringsmaatschappij dienst doen. De doelstellingen van ontwikkelende bouwers en ontwikkelaars enerzijds en corporaties anderzijds zijn beter met elkaar te vervlechten. Corporaties krijgen dan een afnemende rol (Moerman, 2008).

Volgens mij gaat Vestia daar zo langzamerhand ook aan wennen. Vestia heeft zich lange tijd gehouden aan het standpunt dat ze niets van samenwerking met marktpartijen wilde weten. Het is een risico dat het verkeerd gaat. Corporaties kunnen niet anders (Schrederhof, 2008).

De motieven van een corporatie voor het aangaan van een strategisch samenwerkingsverband met een marktpartij kunnen als volgt worden samengevat:

- effectueren van de potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen voor de herstructureringsopgave;
- verkrijgen van grondposities in andere opgaven in het kader van het uitvoeren van de maatschappelijke taakstelling in deze opgaven en de mogelijkheden met betrekking tot risicospreiding.

De reacties op de stellingen 36, 37, 38 en 39 bevestigen deels de hierboven genoemde motieven van woningcorporaties (zie bijlage 2).

#### 4.2.2 Motieven marktpartijen

In deze paragraaf worden de motieven van een marktpartij om een samenwerkingsverband met een corporatie aan te gaan geïnventariseerd.

Schalken (2008) geeft aan dat we langzamerhand in de post Vinex periode komen. Wat daarmee samenhangt, is dat naar nieuwe mogelijkheden voor de toekomst wordt gezocht. Herstructurering is dan de eerste opgave die in de mond wordt genomen. Marktpartijen beseffen dat hun toekomst ook in de herstructurering ligt.

Heijnen (2008) constateert dat marktpartijen geen positie in de herstructurering hebben. Zij kunnen hierdoor hun toegevoegde waarde niet te gelde maken. Middels een samenwerkingsverband met een woningcorporatie kunnen zij deze positie uiteindelijk wel verkrijgen. Pas wanneer marktpartijen positie hebben verkregen, kunnen de volgende stappen in een ontwikkeling worden gezet. De toegevoegde waarde van marktpartijen kan dan pas worden geëffectueerd.

Marktpartijen hebben grondposities nodig om hun doelstellingen te kunnen bereiken. Een samenwerkingsverband met een corporatie is een middel hiertoe (Van Eijkeren, 2008). Het verwerven van positie in de herstructurering is het belangrijkste motief voor marktpartijen (Caprino, 2008). Van Vliet (2008) bevestigt dat grondposities van woningcorporaties een motief voor marktpartijen vormen. Een marktpartij wil iets van een ontwikkelende woningcorporatie: grondpositie (Reitsma, 2008).

Partijen kunnen niet meer solistisch ontwikkelen. Voor het ontwikkelen van gebieden heb je elkaar nodig. De ene keer heeft een corporatie positie; de andere keer heeft een marktpartij positie. Middels een strategisch samenwerkingsverband met bepalingen inzake reciprociteit zorg je dat je in de toekomst aan het werk blijft en je doelstellingen kunt blijven behalen (Schalken, 2008). Een aantal marktpartijen kiest vanuit het leiderschap heel bewust om in het belang van behoud van productie relaties met woningcorporaties aan te gaan (Schrederhof, 2008).

Gegeven de professionaliseringslag bij corporaties willen marktpartijen corporaties er graag bij hebben. Wanneer de sociale opgave bij een corporatie kan worden ondergebracht, geeft dat voor marktpartijen balansverkorting. Zo kunnen risico's uit een bieding worden gehaald (Boelen, 2008). Risicodeling is voor een marktpartij een belangrijk motief om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan (Moormann, 2008)

Marktpartijen kunnen door een strategisch samenwerkingsverband de opgave integraal benaderen. Zo kan bij acquisitie gebruik worden gemaakt van de investeringsmogelijkheden van een corporatie in het sociale segment (Van der Harst, 2008a). Marktpartijen zien woningcorporaties als beleggers, die garanties voor afname kunnen geven. Risico's worden hierdoor beperkt (Van Vliet, 2008). De ontwikkelende bouwer verkrijgt door de samenwerking met een corporatie financiering voor de ontwikkeling en een garantie op de afname van het product (De Jong, 2008).

Schalken (2008) beseft dat er met het oog op de posities van corporaties een noodzaak tot samenwerking is. Als je je niet tot de herstructurering beperkt, is er echter ook een wens tot samenwerking. Steeds meer gemeenten voeren een strikt sociaal beleid. De sociale paragraaf dient voldoende opgelost moet worden. We zien dat we dat niet alleen kunnen doen. Wij kunnen wel een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sociale opgave. Het beheer en de exploitatie vallen echter buiten ons bereik. Daarvoor hebben wij corporaties nodig. Wij zijn dan ook actief op zoek naar strategische samenwerkingsverbanden met corporaties.

“Corporaties zijn niet zo goed in acquisitie; marktpartijen zijn daar beter in. Een corporatie kan wel bij acquisitie van toegevoegde waarde voor een marktpartij zijn. Het afdekken van risico's speelt daarin een rol. Verder zijn corporaties heel goed in het ontwikkelen van huisvesting voor speciale doelgroepen. Wanneer ik bij het verkrijgen van positie met een dergelijke opgave geconfronteerd wordt, vraag ik een woningcorporatie te participeren. Op die manier kan dus door beide partijen positie worden verkregen,” aldus Boelen (2008).

Op een hoog schaalniveau kunnen afspraken worden gemaakt en de continuïteit worden gewaarborgd. Afzonderlijke afspraken met een veelheid aan corporaties worden hiermee voorkomen (Moerman, 2008). De Jong (2008) geeft aan dat op het gebied van acquisitie gegeven de slagkracht grotere corporaties als Vestia voor marktpartijen interessant zijn. Dan wordt er ook samengewerkt op basis van een één op één-verhouding in ondernemerschap.

De motieven van marktpartijen liggen dus op het vlak van het verkrijgen van grondpositie in de herstructureringsopgave. Verder kunnen marktpartijen door een samenwerkingsverband voordelen behalen bij de acquisitie in andere opgaven. De mogelijkheden met betrekking tot het beheer, exploitatie, risicodeling en de expertise inzake de huisvesting van speciale doelgroepen liggen hieraan ten grondslag. De financieringsmogelijkheden van een corporatie vormen een ander motief. De reacties op de stellingen 35 en 39 bevestigen deels de hierboven genoemde motieven van marktpartijen (zie bijlage 2). In paragraaf 3.3.2 is reeds maatschappelijk verantwoord ondernemen aan de orde geweest. In paragraaf 4.2.3 wordt nader ingegaan op een strategisch samenwerkingsverband tussen een corporatie en een marktpartij.

#### 4.2.3 Vervlechten en verbinden

In paragraaf 3.4 is vanuit de expertise van de verschillende actoren een rolverdeling tussen gemeente, corporatie en marktpartij in een samenwerkingsverband voor een herstructureringsopgave geschetst. Deze rolverdeling vormt het vertrekpunt voor een strategisch samenwerkingsverband tussen een corporatie en een marktpartij. In het laatste samenwerkingsverband dient echter ook rekening te worden gehouden met de belangen van de actoren. In deze paragraaf staat het vervlechten van deze belangen en het verbinden van de opgaven centraal.

#### Ontwikkelende woningcorporaties

In paragraaf 3.2.2 zijn reeds de motieven van corporaties voor het behoud van de ontwikkelactiviteiten aan de orde gekomen. Motieven met betrekking tot zeggenschap, financiën en de koppeling tussen ontwikkeling enerzijds en beleid en beheer anderzijds zijn hier genoemd.



In de interviews worden deze motieven bevestigd. Daarnaast worden de volgende motieven genoemd:

- specifieke kennis van corporaties (Moormann, 2008; Schalken, 2008);
- mogelijkheid tot bundeling van ontwikkelactiviteiten met het oog op een heldere structuur en kennisontwikkeling (Reitsma, 2008; Heijnen, 2008);
- acquisitiemogelijkheden (Caprino, 2008; Moerman, 2008);
- autonomie en onafhankelijkheid (De Jong, 2008).

Boelen (2008) noemt de ontwikkelactiviteiten van een corporatie “een uit de hand gegroeide hobby van de technische dienst”. Hoewel dit standpunt geen recht doet aan de intentie van een corporatie, moet wel worden vermeld dat interesse en prestatiedrang wellicht een rol spelen (Van Vliet, 2008).

Schrederhof (2008) voegt hieraan toe dat het ontwikkelen in het kader van de maatschappelijke doelstelling van een corporatie een vak apart is. Als ontwikkelaar moet je gevoel hebben voor de maatschappelijke opgave, anders kun je niet voor een corporatie werken. Bij marktpartijen kom je dat soms ook tegen, maar dan zit het in de personen. Terwijl het bij ontwikkelaars van corporaties in de genen van de organisatie zit.

Van der Harst (2008a) geeft aan dat als een corporatie alleen maar vastgoed van een marktpartij afneemt dat een versmalling betekent. Het is goed dat corporaties zelf blijven ontwikkelen. Uitbesteden is voor de toekomst niet voldoende (Rutten, 2008). Schalken (2008) denkt dat de ontwikkeling van de sociale opgave liever in huis naar de eigen maatstaven wordt gedaan dan deze uit te besteden aan een externe met zijn eigen belangen. Hij verwacht niet dat dit een deelname van marktpartijen in de weg staat.

“De touwtjes in handen houden mag geen reden zijn om een marktpartij niet te laten deelnemen. Middels het maken van afspraken met derden kunnen de touwtjes mede in handen worden gehouden. Dat gaat om professioneel opdrachtgeverschap: eenduidig formuleren van de randvoorwaarden en vervolgens marktpartijen aan de afspraken houden,” aldus Van Eijkeren (2008).

Corporaties kun je als ontwikkelaars met een sociale doelstelling zien. Dan is de afstand met winstgedreven marktpartijen minder groot en kun je makkelijker tot een samenwerkingsverband komen (Van der Harst, 2008a). Van Eijkeren (2008) geeft aan dat er een koppeling is tussen de toegevoegde waarde van marktpartijen voor de opgave en de toegevoegde waarde van marktpartijen voor corporaties. Corporaties kunnen binnen de herstructureringsopgave profiteren van de eerder genoemde toegevoegde waarde van marktpartijen. “Je moet het zoeken in de aanvulling van expertises,” aldus Schalken (2008).

Bij de inrichting van een samenwerkingsverband dient rekening te worden gehouden met de mogelijke nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering. Marktpartijen hebben slechts beperkte kennis van de lokale situatie (Moormann, 2008; Heijnen, 2008) en beschikken over weinig ervaring in de herstructureringsopgave (Heijnen, 2008).

Eenzijds vormt de rendementsdoelstelling de basis voor de onderscheidende kwaliteiten van een marktpartij, anderzijds betekent deze doelstelling ook beperkingen. Marktpartijen kunnen slechts op beperkte schaal onrendabel investeren (Reitsma, 2008; Schalken, 2008; Van der Harst, 2008a).

Verder dient te worden voorkomen dat omwille van het tempo het afwegingsproces in het gedrang komt (Caprino, 2008). Een extra partij betekent ook een verandering in de vertrouwde situatie van gemeenten en corporaties (Bouwhuis, 2008) die de risico's op het gebied van samenwerking vergroot (Van Eijkeren, 2008). Tot slot dient te worden gewaakt voor een stapeling van de apparaatskosten door deelname van een extra partij (Boelen, 2008; Moerman, 2008).

#### **Potentiële complementariteit: vervlechten belangen**

In paragraaf 3.3.3 is reeds geconstateerd dat doel en middel van een corporatie en een marktpartij elkaars omgekeerde zijn. Corporaties hebben een verbetering van de kwaliteit van de woonomgeving als doel en zetten hiertoe financieel-economische middelen in. Marktpartijen zien de verbetering van de woonomgeving als middel ten behoeve van het verkrijgen van financieel-economisch rendement. Vervlechting van deze doelstellingen leidt tot potentiële complementariteit.

De belangen van actoren worden vertaald in doelstellingen. Het verschil in doelstellingen is bepalend voor de aanwezige expertise bij een marktpartij of een corporatie. Er dient te worden voorkomen dat deze expertise de verdeling van risico's en rendementen dicteert. In paragraaf 4.2.1 is reeds voorgesteld om tot een moderne verevening tussen de verschillende segmenten te komen. Corporaties en marktpartijen brengen hun expertise in en vervolgens worden de risico's verdeeld.

Op die manier wordt er voorkomen dat corporaties zich beperken tot de sociale huursector zonder compensatiemogelijkheden (Schrederhof, 2008). Van Eijkeren (2008) geeft aan dat corporaties dienen te delen in de eventuele winst op verkoop. Boelen (2008) stelt voor dat een corporatie door verkoop van bouwrijpe grond tegen marktconforme prijzen een koopproduct in het hogere segment aan een marktpartij overlaat. Dan zit je winst in de grond; hoef je niet te participeren in het vastgoeddeel en beperk je de risico's. Zo wordt er tevens voor gezorgd dat een marktpartij in een ontwikkeling investeert en kan worden geprofiteerd van de bij marktpartijen aanwezige noodzaak tot het maken van tempo (De Jong, 2008).

De expertise van corporaties met betrekking tot het gebied en het creëren van maatschappelijk draagvlak vult het ontwikkelen vanuit potenties van een gebied en het aantrekken van doelgroepen door marktpartijen aan (Rutten, 2008; Boelen, 2008). Een corporatie dient voor het draagvlak in de wijk te zorgen. Een succesvol traject kan door het ontbreken van draagvlak in de wijk worden gedwarsboomd (Moerman, 2008). De invloed van een corporatie op de bewoners is van belang in de voorbereiding op de herstructurering. In de herstructurering kan het bedreigend zijn als een marktpartij het verhaal komt vertellen. Een marktpartij wordt geassocieerd met geld verdienen. Dat wekt wantrouwen bij bewoners. In dergelijke processen dien je bij de rolverdeling gebruik te maken van het imago van partijen (Rutten, 2008).

Boelen (2008) geeft aan dat corporaties sterk zijn in het creëren van maatschappelijk draagvlak. Corporaties beschikken over het netwerk en de sociaal geschoolde mensen. Vertrouwen en herkenbaarheid spelen een grote rol bij de communicatie met de huidige gebruikers. Naast de aanwezige kwaliteiten voldoen corporaties vanuit hun verleden aan beide criteria. Een marktpartij kan dat nooit bereiken (Bouwhuis, 2008).

Daarnaast profiteert een marktpartij van het lokaal strategisch netwerk van een corporatie (Boelen, 2008). Gemeenten zijn vertrouwd met corporaties (Bouwhuis, 2008). Toch helpt het soms om aan te geven dat je het niet alleen doet, maar een marktpartij bij de opgave betreft (Schrederhof, 2008). Moerman (2008) geeft aan dat als je kan regelen dat een marktpartij het proces trekt, dat sympathie bij de gemeente ontmoet. Het imago van een marktpartij kan nuttig zijn bij de contacten met de gemeente. Gemeenten en corporaties zijn veroordeeld tot elkaar. Een marktpartij heeft een vrije positie. Dat betekent dat een marktpartij de verschillende belangen aan elkaar kan koppelen (Rutten, 2008).

“Een samenwerkingsverband met een marktpartij verstevigt de positie van een corporatie naar de gemeente. Samen een plan doen is krachtiger dan individueel aan een plan werken. Corporaties kunnen voordeel halen uit het imago van marktpartijen. Het heeft ook te maken met het krachtenspel en de machtsbalans tussen actoren. Een samenwerkingsverband leidt tot een samenvoeging van het gedachtegoed en verhoogt het volume achter het plan. Dat resulteert niet alleen in feitelijke voordelen, maar leidt ook tot psychologische voordelen,” aldus Van Eijkeren (2008).

Ook profiteert een corporatie van het landelijk strategisch netwerk van een marktpartij (Moerman, 2008; De Jong, 2008). Het lokale netwerk van een corporatie en het landelijke netwerk van een marktpartij vullen elkaar dus aan. Het landelijk strategisch netwerk kan niet alleen in de voorliggende opgave worden ingezet, maar kan ook van dienst zijn bij acquisitieactiviteiten. Een marktpartij profiteert hierbij van de mogelijkheden tot het aanbieden van de sociale paragraaf door betrokkenheid van een corporatie en kan hierdoor de opgave integraal benaderen (zie paragraaf 4.2.2).

Van Eijkeren (2008) geeft aan dat de belangen van corporaties verder dan de herstructureringsopgave gaan. Reciprociteit stelt corporaties in staat te profiteren van de machtspositie van marktpartijen in uitbreidingsopgaven en de expertise van marktpartijen met betrekking tot acquisitieactiviteiten. Naast de voordelen voor een corporatie die uit de toegevoegde waarde van een marktpartij voortkomen bieden deze krachts- en machtsmiddelen buiten de herstructureringsopgave compensatiemogelijkheden. Op deze manier worden de verschillende opgaven met elkaar verbonden. De continuïteit van de activiteiten van corporaties en marktpartijen wordt hierdoor geborgd.

#### Verbinden opgaven

In paragraaf 4.2.1 zijn de motieven van een corporatie voor het leggen van een relatie tussen de verschillende opgaven aan de orde geweest. Grondposities en risicospreiding vormen de basis voor deze motieven. In paragraaf 4.2.2 vormen acquisitie en risicodeling de motieven van marktpartijen voor het aangaan van een samenwerkingsverband met een corporatie. In dit samenwerkingsverband staat ook een koppeling tussen de opgaven centraal.

Van Vliet (2008) geeft aan dat met behulp van basisafspraken van de kralen een ketting kan worden gemaakt. Verbanden kunnen worden gesloten met betrekking tot acquisitieactiviteiten. Er zijn door koppeling acquisitievoordelen te behalen (De Jong, 2008). Heijnen (2008) stelt dat koppelingen tussen verschillende gebiedsontwikkelingen mogelijk zijn. Op sommige momenten kan gebruik worden gemaakt van een hoger schaalniveau. Wel waarschuwt hij voor het creëren van zoveel afhankelijkheden met als gevolg dat wat je op afzienbare termijn wilt bereiken niet totstandkomt.

“Je zult strategisch moeten opereren. Als je niet uitkijkt, levert het frustratie op. Het idee van elkaar versterken is in elk geval heel goed. Middels het maken van een verbinding tussen een marktpartij en een corporatie leer je elkaar kennen en ontstaat een vliegwielt,” aldus Bouwhuis (2008).

Uit de gehouden interviews blijkt dat de krachts- en machtsverhoudingen tussen gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in een herstructureringsopgave en een uitbreidingsopgave verschillen (zie bijlage 5). Deze verschillen nodigen uit tot het leggen van verbanden tussen de opgaven. De reacties op de stelling 34 bevestigen dat de koppeling van de opgaven, de kansen op samenwerking tussen een woningcorporatie en een marktpartij verhoogt (zie bijlage 2).

De inzet van middelen heeft zowel een krachts- als een machtscomponent. In de inleiding is reeds de parallel gemaakt met ‘kracht’ en ‘arm’ uit de natuurkundige wetenschap. Een actor kan door gebruik te maken van zijn machtsmiddelen met een relatief geringe kracht hetzelfde resultaat bereiken als een actor die door beperkte machtsmiddelen relatief veel krachtsmiddelen moet inzetten. De machtsmiddelen vormen de ‘arm’.

De machtspositie van corporaties is in de herstructureringsopgave dominant. In de uitbreidingsopgave kent de corporatie een geringere macht. De kracht van marktpartijen kan door een tekort aan macht in de herstructureringsopgave niet worden geëffectueerd. Het ontbreken van een financieel-economische machtspositie belet het te gelde maken van de toegevoegde waarde van marktpartijen.

Andersom geldt hetzelfde een tekort aan macht in opgaven buiten de herstructurering betekent een risico voor het kunnen inzetten van de krachtsmiddelen van een corporatie in de toekomst. Financieel-economische grondposities zijn cruciaal voor het kunnen ontplooiën van activiteiten door actoren. In paragraaf 4.1.3 is geconstateerd dat actoren naast een verlangen naar een oplossing een verlangen naar middelen kennen. Verworven zeggenschap in de vorm van machtsmiddelen als grond- en vastgoedposities wordt ten behoeve van het bereiken van de individuele doelstelling ingezet. In een voorliggende stedelijke gebiedsontwikkeling worden met het oog op het behouden van zeggenschap en daarmee het bereiken van de individuele doelstelling de machtsmiddelen dan ook niet snel afgestaan.

In paragraaf 4.1.4 is op basis van de casestudies een patroon van de inzet van middelen geschetst. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het strategisch netwerk een bepalende rol in het verkrijgen van grondposities speelt. De verzakelijking in de relatie tussen de gemeente en de corporatie betekent dat het verkrijgen van grondposities via de politiek afneemt. Het aanhalen van de betrekkingen met marktpartijen is een optie. Het delen van de macht in de herstructureringsopgave kan uiteindelijk leiden tot verkrijgen van posities in andere opgaven. De optelsom wordt hierdoor niet alleen groter voor de individuele actoren, maar ook de verschillende gebiedsontwikkelingen profiteren van de

expertise van deze actoren. De positie van woningcorporaties in de herstructurering wordt op die manier als hefboom gebruikt.

Corporaties en marktpartijen zijn actoren die elkaar niet alleen tussen de opgaven kunnen aanvullen, maar ook binnen de opgave complementair zijn. De motieven voor samenwerking komen deels voort uit de toegevoegde waarde van marktpartijen voor de herstructureringsopgave. Van groot belang is het veilig stellen van maatschappelijke taakstelling in de toekomst. Het is de kunst om de belangen in de verschillende gebiedsontwikkelingen met elkaar te verbinden, wat potentiële synergievoordelen oplevert.

Samenwerkingsverbanden met marktpartijen kunnen wellicht in het kader worden gezien van de verdere professionalisering van de organisatie. Enerzijds treedt een leereffect op. De ontwikkelende woningcorporaties doen ervaring met een marktgerichte benaderingswijze van de opgave op. Anderzijds worden gelijk aan samenwerkingsverbanden tussen marktpartijen risico's verspreid en acquisitiemogelijkheden vergroot. Deelname van marktpartijen aan de herstructurering kan wel dus degelijk in het belang van corporaties zijn en wellicht als stap in de groei naar de volwassenheid van de corporatiesector.

Middels een presentatie aan de directie van de Vestia Groep heeft een inhoudelijke reflectie op de bevindingen van dit onderzoek plaatsgevonden (zie bijlage 6). In figuur 4.8 is een deel van deze reflectie weergegeven.

#### Figuur 4.8: Reflectie

Van der Vlist (2008) geeft aan dat het volume en de continuïteit van investeringen essentieel zijn. Na 2013 loopt de productie terug. Het is zaak om nu hierop te anticiperen. Fusies met corporaties zijn een mogelijkheid. Het bezit van deze corporaties levert echter veelal weer bezit in de herstructureringswijken op. In het kader van risicospreiding en de wens om de maatschappelijke doelstelling ook in andere opgaven na te streven zijn de posities van marktpartijen interessant. Daarbij komt dat corporaties ook worden afgerekend op de prestaties.

De vanzelfsprekendheid om corporaties posities te gunnen is verkleind. Samenwerking met een marktpartij is een manier om posities te verkrijgen. De gemiddelde corporatie heeft geen expertise inzake acquisitie in huis. De verschillen in de krachts- en machtsverhouding binnen de opgaven nodigen uit tot het leggen van verbindingen tussen de opgaven. Er dienen lange termijn-afspraken over uitruilmogelijkheden te worden gemaakt. Marktpartijen hebben interesse in de herstructureringsopgave en de andere opgaven zijn voor corporaties heel interessant. Samenwerking of overname van een marktpartij behoren tot de mogelijkheden (Van der Vlist, 2008).

## 4.4 ALGEMENE CONCLUSIES HOOFDSTUK 4

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de onderstaande onderzoeksvragen (zie 1.3):

'Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?'

De volgende argumenten kunnen worden onderscheiden:

- zeggenschap over en directe sturing van de ontwikkelactiviteiten;
- behoud van financieel resultaat op de ontwikkelingsactiviteiten voor de volkshuisvesting;
- behouden en versterken van de koppeling tussen ontwikkeling enerzijds en beleid en beheer anderzijds;
- specifieke kennis van corporaties;
- mogelijkheid tot bundeling van de ontwikkelactiviteiten met het oog op een heldere structuur en kennisontwikkeling;
- acquisitiemogelijkheden;
- autonomie en onafhankelijkheid;
- interesse en prestatiedrang.

Met het oog op het bundelen van expertise richten woningcorporaties ontwikkelbedrijven op. Hoofddoel van deze ontwikkelbedrijven is het ondersteunen van de moederorganisatie bij het kwalitatief verbeteren en eventueel kwantitatief uitbreiden van de woningportefeuille. Een aan een woningcorporatie gelieerde ontwikkelaar kan zich op dit specifieke werkgebied specialiseren.

**'Welke belangen van een ontwikkelende woningcorporatie kunnen worden onderscheiden?'**

Ontwikkelende woningcorporaties hebben zowel een verlangen naar een oplossing als een verlangen naar middelen. Deze verlangens kunnen worden verengd tot het streven naar respectievelijk financieel-economisch rendement en maatschappelijk rendement. Tussen deze twee polen ontplooit een corporatie haar activiteiten. Op voorwaarde dat de financiële continuïteit gewaarborgd is, behoort de maatschappelijke doelstelling prioriteit te hebben.

**'Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?'**

Het verwerven van macht door een corporatie sluit aan op het verlangen naar middelen. Met het oog op de maatschappelijke doelstelling is een corporatie gebaat bij het hebben van financieel-economische middelen waarmee zij invloed kan uitoefenen. Financieel-economische machtsposities bepalen in grote mate de continuïteit van een ontwikkelende woningcorporatie. Vastgoed- en grondposities kunnen als middel worden ingezet om de lange termijndoelstelling te behalen.

**'Welke ontwikkelingen zijn van invloed op de machtspositie van woningcorporaties?'**

De uitvoering van het differentiatiebeleid van de herstructurering verkleint de financieel-economische machtspositie in de herstructurering. Verkoop van bezit en nieuwbouwoontwikkeling in de koopsector leiden immers tot verlies aan grondposities. Verder is er mede als gevolg van de verzelfstandiging van corporaties en Europese regelgeving sprake van een verzakelijking in de relatie tussen corporaties en gemeenten.

**'Welke motieven hebben marktpartijen voor het aangaan van een samenwerkingsverband met een ontwikkelende woningcorporatie?'**

Grondposities zijn cruciaal voor het kunnen ontplooiën van activiteiten en het behalen van de financieel-economische rendementsdoelstelling van marktpartijen. Een samenwerkingsverband met een corporatie stelt marktpartijen in staat daadwerkelijk te participeren. Risicospreiding vormt een motief om actief in de herstructureringsopgave te zijn. Corporaties kunnen als investeringsvehikel dienst doen, dat afzetgaranties biedt. Marktpartijen kunnen door samenwerking profiteren van de specifieke krachts- en machtsmiddelen van corporaties op het gebied van het bereiken van maatschappelijk draagvlak en het lokaal netwerk. Daar de sociale paragraaf van een ontwikkeling door corporaties kan worden ingevuld, kunnen marktpartijen voordelen behalen bij hun acquisitieactiviteiten. Tot slot kunnen marktpartijen door deelname aan de herstructurering voordelen behalen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

**'Hoe verhouden de belangen van woningcorporaties zich tot de deelname van marktpartijen aan de herstructurering van wijken?'**

De toegevoegde waarde van marktpartijen voor de opgave kan gegeven de maatschappelijke doelstelling van een corporatie worden vertaald naar meerwaarde voor een corporatie. Middels een strategisch samenwerkingsverband kan deze potentiële toegevoegde waarde worden geëffectueerd.

De belangen van een woningcorporatie gaan echter verder dan de belangen van een corporatie bij een herstructureringsopgave. Vanuit het verlangen naar middelen levert de schaalgrootte corporaties significante financieel-economische voordelen op. De uitvoering van het differentiatiebeleid in de herstructurering doet de omvang van een corporatie ceteris paribus afnemen. Het afstaan van binnenstedelijke grondposities door verkoop van haar bezit of nieuwbouwoontwikkeling in de koopsfeer betekent op termijn een afname van de financieel-economische macht van corporaties.

Flankerend aan fusies met andere corporaties en zelfstandige acquisities kan het verkrijgen van grondposities een bijdrage leveren aan het behoud of zelfs groei van de omvang van de woningvoorraad. Met het oog op het behalen van de maatschappelijke doelstelling en risicospreiding zijn posities in andere opgaven gewenst. De verzakelijking in de relatie met de gemeente betekent dat het verkrijgen van posities via het politieke netwerk geen vanzelfsprekendheid meer is. Samenwerking met marktpartijen is voor corporaties een optie. Deelname van een marktpartij aan de herstructurering kan als hefboom worden gebruikt om positie in andere opgaven te verwerven en de continuïteit van de maatschappelijke activiteiten te waarborgen.

Daar deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie kan zijn, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe zeer waarschijnlijk kan zijn.



## 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk wordt de balans van het gehele onderzoek opgemaakt. Met gebruikmaking van de per hoofdstuk aangegeven algemene conclusies wordt in dit deel antwoord gegeven op de centrale vraag. Hierna volgen aanbevelingen aan gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met suggesties voor nader onderzoek.

### Conclusies

Hieronder wordt de centrale vraagstelling van dit onderzoek herhaald, waarna de beantwoording volgt.

‘Welke motieven zijn er voor ontwikkelende woningcorporaties om marktpartijen bij de herstructurering te betrekken?’

Er zijn twee soorten motieven te onderscheiden. Allereerst zijn er motieven voor het betrekken van marktpartijen bij de herstructureringsopgave die een directe relatie met deze opgave hebben. Marktpartijen kunnen op ontwikkelingstechnisch, financieel-economisch, communicatief en organisatorisch gebied van toegevoegde waarde voor de herstructureringsopgave zijn. Middels een samenwerkingsverband met een corporatie kan deze potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen worden geëffectueerd. Deze toegevoegde waarde van marktpartijen kan een bijdrage voor corporaties vormen bij het realiseren van hun maatschappelijke doelstelling.

Eén van de gevolgen van de uitvoering van het differentiatiebeleid van de herstructureringsopgave is dat de omvang van de woningvoorraad van corporaties afneemt. Dit terwijl schaalgrootte een bepalende factor is voor de financiële voorwaarden bij het aantrekken van vermogen dat nodig is om hun maatschappelijke doelstelling te realiseren. Hier vindt het tweede motief zijn oorsprong.

Eén van de mogelijkheden om de schaalgrootte te behouden of zelfs verder te groeien is het verwerven van grondposities. Gegeven de verzakelijking in de relatie met de gemeente is het verkrijgen van posities via het politieke netwerk geen vanzelfsprekendheid meer. Corporaties worden gedwongen in concurrentie te acquireren. Marktpartijen hebben hun acquisitieactiviteiten verder geprofessionaliseerd dan corporaties. Het aangaan van samenwerkingsverbanden met marktpartijen is een optie om te profiteren van deze expertise van marktpartijen. Corporaties kunnen gegeven de interesse van marktpartijen in deelname aan de herstructurering bij de totstandkoming van een samenwerkingsverband gebruik maken van hun machtspositie in deze opgave. Ontwikkeling buiten de herstructureringsopgave biedt corporaties de mogelijkheid hun maatschappelijke doelstelling in andere opgaven uit te voeren en risico's te spreiden.

Hieronder volgt de toetsing van deelname van een marktpartij aan de geformuleerde criteria die de mogelijkheid, wenselijkheid en waarschijnlijkheid van deze deelname bepalen.

*Mogelijkheid: de doelstelling van een marktpartij past binnen de ambitie van de herstructurering.* Uit de confrontatie van het overheidsbeleid, de uitvoering van het beleid en de ontwikkelingen volgt de ambitie van de herstructurering. De toegevoegde waarde van de herstructurering bestaat uit het behouden en versterken van stedelijke welvaart en welzijn middels een verbetering van de huidige situatie op fysiek, sociaal en economisch gebied. De historische verankering, het faciliteren van potentie, de stedelijke kernkwaliteiten, de stedelijke omvang en de verbinding met het stedelijk netwerk zijn onderdeel van de inhoudelijke ambitie van de herstructurering. Het waarborgen van de sociale component, het stimuleren van maatschappelijke doorstroming en het versterken van de concurrentiepositie zijn de opeenvolgende procesmatige stappen.

Een marktpartij streeft middels de ontwikkeling van vastgoed naar het behalen van financieel-economisch rendement. De bij de herstructurering betrokken actoren hebben een maatschappelijke rendementsdoelstelling. Waardecreatie middels gebiedsontwikkeling vormt de gemene deler. De doelstelling van een marktpartij en de ambitie van de herstructurering kunnen door borging van de sociale randvoorwaarden worden geharmoniseerd.

Daar de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering kan passen, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe mogelijk kan zijn (zie paragraaf 1.3: figuur 1.2).

*Wenselijkheid: de kracht en macht van een marktpartij voegen waarde toe aan de herstructurering.* De vergelijking van de krachtmiddelen van de gemeente, woningcorporatie en marktpartij hebben geleid tot de volgende potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen:

- ontwikkelingstechnische kracht met als basis de kennis en ervaring op het gebied van visie, conceptontwikkeling en creatie, de ontwikkeling van woningen in het hogere segment en commerciële functies en gebiedsontwikkeling (de optimalisatie tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen, het verbinden van de sociale, fysieke en economische componenten en de koppeling tussen creatie, realisatie en beheer);
- financieel-economische kracht met als basis de kennis en ervaring op het gebied van haalbaarheid (efficiëntie en effectiviteit) en risicomangement;
- communicatieve kracht met als basis de kennis en ervaring op het gebied van de overdracht van de boodschap naar toekomstige gebruikers (marketing en branding);
- organisatorische kracht met als basis de niet-routinematige expertise en het ondernemerschap (bewaken van planning).

De vergelijking van de machtsmiddelen van de gemeente, woningcorporatie en marktpartij hebben geleid tot vaststelling van de volgende potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen:

- ontwikkelingstechnische macht met betrekking tot de omvang van het ontwikkelingsapparaat;
- financieel-economische macht met betrekking tot het beschikbare vermogen van institutionele beleggers en financiële instellingen en mogelijkheden tot risicodeling;
- communicatieve macht met betrekking tot het imago bij doelgroepen;
- organisatorische macht met betrekking tot de omvang van het landelijk strategisch netwerk, en het imago bij partners in het netwerk.

De taken kunnen op basis van de expertise van actoren als volgt worden verdeeld. Deze indeling dient overigens niet als rigide te worden opgevat. Gemeenten kunnen de randvoorwaarden formuleren en vervolgens de prestaties van actoren aan de geformuleerde randvoorwaarden toetsen.

Woningcorporaties brengen hun expertise inzake de ontwikkeling van woningen in het lagere segment en middensegment in en richten zich hiermee op:

- de minder draagkrachtige huishoudens;
- de potentiële doorstromers;
- een bepaald deel van de gebruikers anders dan bewoners met als kenmerken:
  - kleinschalig;
  - sociaal-maatschappelijk georiënteerd;
  - gericht op de huidige gebruikers.

Marktpartijen brengen hun expertise inzake de ontwikkeling van woningen in het hogere segment in en richten zich hiermee op:

- de draagkrachtige huishoudens;
- een bepaald deel van de gebruikers anders dan bewoners met als kenmerken:
  - grootschalig;
  - commercieel georiënteerd;
  - gericht op toekomstige gebruikers.

Daar de kracht en macht van een marktpartij inhoudelijk en procesmatig waarde kunnen toevoegen aan de herstructurering, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe zeer wenselijk kan zijn (zie paragraaf 1.3: figuur 1.2).

*Waarschijnlijkheid: deelname van een marktpartij is in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.*

Corporaties hebben de volgende argumenten om zelf te ontwikkelen:

- zeggenschap over en directe sturing van de ontwikkelactiviteiten;
- behoud van financieel resultaat op de ontwikkelingsactiviteiten voor de volkshuisvesting;
- behouden en versterken van de koppeling tussen ontwikkeling enerzijds en beleid en beheer anderzijds;
- specifieke kennis van corporaties;
- mogelijkheid tot bundeling van de ontwikkelactiviteiten met het oog op een heldere structuur en kennisontwikkeling;



- acquisitiemogelijkheden;
- autonomie en onafhankelijkheid;
- interesse en prestatiedrang.

Hoofddoel van deze ontwikkelbedrijven is het ondersteunen van de moederorganisatie bij het kwalitatief verbeteren en eventueel kwantitatief uitbreiden van de woningportefeuille. Dit doel past in de verlangens van een corporatie naar zowel een oplossing als middelen. Middelen zijn noodzakelijk om invulling te geven aan het verlangen naar een oplossing. De eigen ontwikkelactiviteiten sluiten een samenwerkingsverband met een marktpartij niet uit.

Motieven van corporaties voor samenwerking met marktpartijen:

- effectueren van de potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen voor de herstructureringsopgave;
- verkrijgen van grondposities in andere opgaven in het kader van het uitvoeren van de maatschappelijke taakstelling in deze opgaven en de mogelijkheden met betrekking tot risicospreiding.

Motieven van marktpartijen voor samenwerking met corporaties:

- verkrijgen van grondpositie in de herstructureringsopgave;
- mogelijke voordelen bij acquisitie in andere opgaven;
- expertise en mogelijkheden van corporaties op het gebied van beheer, exploitatie en huisvesting van speciale doelgroepen;
- financieringsmogelijkheden en risicodeling;
- maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het verschil in doelstelling is bepalend voor de onderscheidende kwaliteiten van een corporatie en een marktpartij en leidt tot potentiële complementariteit. Het ondernemerschap, de expertise van marktpartijen inzake risicomanagement en marketing, het imago bij partners in het netwerk en het landelijk netwerk zijn complementair aan de expertise van corporaties op het verkrijgen van maatschappelijk draagvlak voor een ingreep en het lokale netwerk.

Bij de inrichting van het samenwerkingsverband dient voldoende rekening te worden gehouden met mogelijke nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering:

- marktpartijen beschikken over beperkte kennis van de lokale situatie en hebben beperkte ervaring in de herstructurering;
- marktpartijen hebben beperkte mogelijkheden om onrendabel te investeren;
- deelname van een extra partij verhoogt het samenwerkingsrisico;
- een extra partij verhoogt de kans op een stapeling van de apparaatskosten.

Binnen de herstructureringsopgave kunnen corporaties en marktpartijen hun expertise inbrengen en vervolgens de risico's verdelen. Zo kan binnen de opgave tot een moderne verevening tussen de kosten en opbrengsten worden gekomen. Een dergelijke verevening kan ook tussen de opgaven plaatsvinden. De verschillen in de krachts- en machtsverhouding tussen een herstructureringsopgave en een uitbreidingsopgave nodigen uit tot het leggen van verbindingen tussen de opgaven.

Daar deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie kan zijn, kan worden vastgesteld dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in principe zeer waarschijnlijk kan zijn (zie paragraaf 1.3: figuur 1.2).

Samenvattend kan worden gesteld dat er sterke aanwijzingen zijn dat deelname van een marktpartij aan de herstructurering in veel gevallen mogelijk, zeer wenselijk en zeer waarschijnlijk kan zijn. Verder zijn er signalen dat naast hun potentiële toegevoegde waarde voor de herstructureringsopgave andere motieven een rol kunnen gaan spelen en doorslaggevend kunnen zijn voor het betrekken van marktpartijen. Hoewel er sprake is van een hoge mate van eensluidendheid bij de verschillende actoren, dient hier te worden opgemerkt dat veel gegevens op meningen gebaseerd zijn. In het geval van de beoordeling van de toegevoegde waarde is getracht deze beargumenteerd te laten plaatsvinden. Ondanks de spreiding in verschillende actoren, maakt de beperkte omvang van het onderzoek dat de uitkomsten een zekere mate van subjectiviteit bezitten. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen door het in de praktijk brengen van de constatering daadwerkelijk worden getoetst.

## Aanbevelingen

### *Gemeente*

Met een verbetering van het herstructureringsresultaat en het herstructureringsproces als doel, is het aanbevelenswaardig dat een gemeente:

- optimaal gebruik maakt van haar publiekrechtelijke privileges op het gebied van goedkeuring op ruimtelijke ordening en het verwerven van financieel-economische posities;
- het integrale karakter van de opgave bewaakt en hiertoe randvoorwaarden formuleert, waarbij zij gebruik kan maken van de expertise van corporaties en marktpartijen;
- randvoorwaarden op hoofdlijnen in visies vastlegt, de prestaties van corporaties en marktpartijen controleert en indien nodig de regie voert;
- zich met name op de procedures, de gronduitgifte en de informatiestromen richting burgers en gemeenteraad richt;
- eventueel een financiële bijdrage in het algemeen belang levert;
- haar van corporaties en marktpartijen onderscheidende expertise op het gebied van het beheer van de openbare ruimte verder uitbouwt;
- ter bevordering van efficiëntie en effectiviteit van het herstructureringsproces marktgericht werkt;
- met het oog op de potentiële toegevoegde waarde van marktpartijen en het doorbreken van de machtsblokken van corporaties deelname van marktpartijen stimuleert.

### *Woningcorporatie*

Met een verbetering van het herstructureringsresultaat en het herstructureringsproces als doel, is het aanbevelenswaardig dat een woningcorporatie:

- optimaal gebruik maakt van haar relatief machtige positie in herstructureringsgebieden en bij onderhandelingen met marktpartijen reciprociteit afdwingt;
- ervaring in samenwerkingsverbanden met marktpartijen kan opdoen, zodat kennisuitwisseling plaatsvindt die ten goede aan de professionaliteit van de corporatiesector komt;
- met het oog op haar verantwoordelijkheid voor het maatschappelijk belang het herstructureringsresultaat prioriteit toekent en bereid is tot samenwerking met marktpartijen;
- zich op activiteiten richt die aansluiten op haar expertise m.b.t. de ontwikkeling van woningen in het lagere segment en middensegment, maatschappelijke functies en het creëren van maatschappelijk draagvlak met als doel de onderscheidende kwaliteiten verder te verbeteren;
- flankerend aan fusies met corporaties en het professionaliseren van haar acquisitieactiviteiten zich tot het strategisch netwerk van marktpartijen wendt om middels samenwerkingsverbanden grondposities te verwerven;
- zich verdiept in de doelstellingen en de werkwijze van marktpartijen, waardoor onjuiste verwachtingen en veronderstellingen worden voorkomen.

### *Marktpartij*

Met een verbetering van het herstructureringsresultaat en het herstructureringsproces als doel, is het aanbevelenswaardig dat een marktpartij:

- optimaal gebruik maakt van zijn relatief machtige positie in opgaven buiten de herstructurering en deze inzet om positie in de herstructureringsopgave te verkrijgen;
- rekening houdt met het hoge risicoprofiel in de herstructureringsopgave;
- optimaal gebruik maakt van de voordelen van een samenwerkingsverband met een corporatie bij de acquisitie van grondposities in andere opgaven;
- zich op activiteiten richt die aansluiten op zijn expertise m.b.t. conceptontwikkeling, ontwikkeling van woningen in het hogere segment, commerciële functies, haalbaarheid, risicomangement en marketing met als doel de onderscheidende kwaliteiten verder te verbeteren;
- zich in de stedelijke problematiek, doelstellingen en werkwijze van corporaties verdiept, waardoor onjuiste verwachtingen en veronderstellingen worden voorkomen.

### **Nader onderzoek**

De bevindingen van dit onderzoek nodigen uit tot nader onderzoek naar de ontwikkelactiviteiten van andere corporaties dan Vestia en naar de inrichting van een samenwerkingsverband tussen een corporatie en een marktpartij. Verder is nader onderzoek naar de verschillen tussen marktpartijen, naar andere mogelijkheden ter verkrijging van grondposities en naar de relatie tussen de verschillende krachts- en machtsmiddelen gewenst.

Ten eerste kan worden gesteld dat de casestudies uit de praktijk van Vestia komen en specifiek zijn. De diversiteit binnen de corporatiesector is groot. Ten behoeve van het vergroten van de objectiviteit en het verkrijgen van een algemeen beeld van de corporatiesector is het wenselijk om de ontwikkelactiviteiten van andere corporaties nader te bestuderen. Verder is het gewenst om de bevindingen van dit onderzoek te toetsen en waar mogelijk aan te scherpen middels casestudies waarbij sprake is van een samenwerkingsverband tussen verschillende corporaties en marktpartijen. De daadwerkelijke bereidheid van de markt en de praktische invulling van de toegevoegde waarde door marktpartijen kunnen op die manier inzichtelijk worden gemaakt. Het moment van het betrekken van een marktpartij en het afwegen van de voordelen tegen de nadelen kunnen nader worden bestudeerd. Tevens kan op basis hiervan het vervlechten van de belangen worden uitgewerkt, de inrichting van het samenwerkingsverband nader worden bepaald en de verevening worden vormgegeven, waardoor de complementariteit en de eventuele synergievoordelen worden geoptimaliseerd.

Ten tweede zijn in het voorliggend onderzoek verschillende typen marktpartijen benoemd. Tijdens de interviews kwam naar voren dat op basis van de verschillen tussen deze marktpartijen corporaties de voorkeur hebben voor een ontwikkelende bouwer boven een ontwikkelaar. Gegeven de overeenkomsten tussen een corporatie en een institutionele belegger gaat de minste voorkeur uit naar een samenwerking met een ontwikkelende belegger. De ontwikkelende belegger sluit overigens met het oog op de betrokkenheid op de langere termijn beter bij de herstructureringsopgave aan. Nader onderzoek naar de verschillen en overeenkomsten is gewenst, zodat een beeld over de vanuit de opgave gewenste en vanuit de corporatie meest waarschijnlijk geachte marktpartij kan worden gevormd.

Ten derde kan behoud of groei van de omvang van de woningvoorraad naast samenwerking met een marktpartij ook worden bereikt door fusies met andere corporaties of het professionaliseren van de eigen acquisitieactiviteiten. Er is nader onderzoek gewenst naar de voor- en nadelen van de verschillende strategieën. Vooralsnog wordt gesteld dat flankerend aan samenwerking met marktpartijen fusies en zelfstandige acquisitie kunnen plaatsvinden. Ook is nader onderzoek gewenst naar de mate waarin overname van een marktpartij voordelen oplevert ten opzichte van een samenwerkingsverband met een marktpartij.

Ten vierde is in dit onderzoek onderscheid gemaakt tussen de verschillende krachts- en machtsmiddelen. Ook is op basis van de casestudies een patroon in de inzet van deze middelen geduid. Er is ter toetsing van dit patroon nader onderzoek gewenst naar de relatie tussen de verschillende middelen en het verband tussen enerzijds de krachtsmiddelen en anderzijds de machtsmiddelen. Deze analyse leidt tot strategische informatie over de dominantie van bepaalde middelen die behulpzaam is bij het afwegingsproces van actoren inzake de inzet van de beschikbare middelen.

## REFLECTIE

Op basis van de titel van dit rapport en de gehanteerde terminologie kan de suggestie worden gewekt dat er een voortdurende strijd tussen actoren bestaat. Hoewel er zeker sprake van conflictsituaties is, gaat een kwalificatie als een voortdurende strijd alsof actoren in staat van oorlog verkeren te ver. Gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen zijn van elkaar afhankelijk. Slagen vinden plaats: zonder wrijving immers geen glans. Van een oorlog is echter geen sprake.

De inhoudelijke reflectie heeft middels een presentatie aan de directie van de Vestia Groep plaatsgevonden (zie bijlage 6). Een gedeelte van deze inhoudelijke reflectie is in figuur 4.8 opgenomen. Daar de ondervraagde met onderzoeksresultaten is gevoed, wordt de inhoudelijke reflectie niet voor de beantwoording van de onderzoeksvragen gebruikt. De reflectie is dan ook in een apart kader opgenomen. Hieronder is de onderzoekstechnische reflectie weergegeven.

Het onderwerp is tijdens het onderzoek niet gewijzigd. Wel is het onderzoek steeds verder afgebakend. De focus is uiteindelijk komen te liggen op de belangen van een woningcorporatie. Literatuurstudie, interviews, stellingen en casestudies zijn ter beantwoording van de centrale vraagstelling ingezet. Aan de hand van literatuurstudie is het theoretisch kader vormgegeven en de structuur van het onderzoek bepaald.

Ter bepaling van de toegevoegde waarde van een marktpartij was het noodzakelijk om de ambitie van de herstructureringsopgave en de krachts- en machtsmiddelen van de overige actoren te duiden. Hier dient te worden opgemerkt dat een grotere mate van inhoudelijke toegevoegde waarde van een marktpartij in het stroomschema niet tot uitdrukking komt (zie figuur 1.2). Gebruikers van het stroomschema dienen dan ook te allen tijde de inhoudelijke toegevoegde waarde te specificeren, zodat de vaststelling van een eventuele toegevoegde weloverwogen plaatsvindt.

In het geval dat een marktpartij niet van toegevoegde waarde voor de herstructureringsopgave is, kan zijn deelname aan de herstructurering op grond van de belangen van een corporatie wel waarschijnlijk zijn. De belangen van een corporatie zijn in dat geval doorslaggevend. Hoewel deze mogelijkheid in dit onderzoek weliswaar buiten beschouwing is gelaten (zie figuur 1.2), staat het theoretisch kader (zie figuur 4.1) deze optie wel toe. Het stroomschema is eenvoudig met deze opties uit te breiden.

Interviews zijn met name gebruikt om de toegevoegde waarde van marktpartijen te bepalen, tot een rolverdeling tussen de actoren te komen en de motieven voor een samenwerkingsverband te inventariseren. Het voorleggen van de stellingen dient met name ter toetsing van de bevindingen. De casestudies hebben als doel de ontwikkelactiviteiten van een corporatie in de praktijk te analyseren.

In het kader van de objectiviteit is bewust gekozen om in de interviews naast corporaties ook gemeenten en marktpartijen te betrekken. Zoals in hoofdstuk 5 reeds is opgemerkt, gaat het bij veel gegevens om meningen van personen behorende bij een organisatie. Met enige verbazing heb ik kennis genomen van de eensluidendheid bij de verschillende actoren. De beperkte omvang van het onderzoek maakt dat de uitkomsten een zekere mate van subjectiviteit bezitten.

De onderzoeksresultaten uit dit rapport worden reeds gebruikt voor een breder onderzoek naar de toegevoegde waarde van marktpartijen dat door de TU Delft wordt uitgevoerd. Daarnaast zal Vestia naar aanleiding van de bevindingen van dit rapport op directieniveau en bestuurlijk niveau een nadere verkenning houden naar het sluiten van een strategisch samenwerkingsverband met een marktpartij. Ik beschouw het feit dat dit onderzoek een bijdrage levert aan wetenschappelijk onderzoek en tegelijkertijd tot nadere verkenningen in de praktijk leidt als een groot compliment.

# BRONNEN

## Literatuur, artikelen, notities en interviews

- Abbing, A., J. van Haaster, R. Labordus en W. van Mil (2005) "Ypenburg; Veroverd op de zee – Van vliegveld tot woonwijk". Projectbureau Ypenburg Nootdorp.
- AD Haagsche Courant (november 2006) "Het Strijkijzer baken van het Nieuwe Bouwen". 4 november 2006.
- AD Haagsche Courant (september 2007) "Wijken langs de meetlat". AD weekend 8 september 2007. Pag. 12-15.
- AD Haagsche Courant (februari 2008) "Strijkijzer is maar het halve werk". 26 februari 2008.
- Aedes (2007) "Branche in beeld 2006". januari 2007.
- Akroconsult (2007) "Quick scan prikkelen marktpartijen in stedelijke vernieuwing". Ministerie van VROM Den Haag; 19 oktober 2007.
- Algemene Zaken (2007) "Samen werken, samen leven". Beleidsprogramma Kabinet Balkenende IV 2007-2011. Ministerie van Algemene Zaken Den Haag. Koninklijke De Swart Den Haag; juni 2007.
- Ashouwer, A.J. (2007) "De werking van de Wet voorkeursrecht gemeenten in de praktijk". Literatuur Master City Developer. Pag. 7.
- Bakker (2007) "Draagvlakvergroting". College Master City Developer, d.d. 14 februari 2007.
- Berg, L. van den (1986) "Urban systems in a dynamic society". Hoofdstuk 1-4. Erasmus University Rotterdam Gower.
- Berg, L. van den (1999) "The Urban Life Cycle and the Role of a Market-oriented Revitalization Policy in Western Europe". Chapter 18 in Urban Change in the United States and Western Europe. Washington D.C.: The Urban Institute Press. Pag. 555.
- Berg, L. van den (2006) "Stedelijke Trends en de Stedelijke Levenscyclus". College Master City Developer, d.d. 27 september 2006.
- Berg, L. van den, E. Braun en J. van der Meer (1997) "Metropolitan Organising Capacity". Ashgate, Aldershot, UK Erasmus University Rotterdam.
- Berg, L. van den, E. Braun en W. van Winden (2001) "Growth Clusters in European Cities: An Integral Approach". Urban Studies. Volume 38, No. 1, Pag. 185-205
- Bijddendijk, F. (2007) "Wonen zonder staatssteun; Een pleidooi voor eerlijk delen van kwaliteit". Amsterdam; september 2007.
- Boelen, D. (2008) "Interview, d.d. 6 juni 2008".
- Boer-Kommers, M.C.M de (2001) "Toren Rijswijkseplein". Schrijven met als kenmerk 2001538 aan wethouder A. Hilhorst, d.d. 13 juni 2001.
- Bomhoff, E.J. (1999) "Van wonen naar samenleven". Nyenrode Breukelen, juli 1999.
- Bouwhuis, A.J. (2008) "Interview, d.d. 6 mei 2008".
- Borgdorff (2007) "Vlek 1 deelplan 19 (Ypenburg) De Rand". Borgdorff makelaars; 10 september 2007.
- Bramezza, I. en H.A. van Klink (1994) "Urban Management, backgrounds and concepts". Erasmus University Rotterdam.
- Brand, J. van den, E. van Gelder en H. van Sandick (2008) "Handreiking Grondexploitatiewet". Sdu Uitgevers bv Den Haag.
- Braster, J.F.A. (2000) "De kern van casestudy's". Assen: Van Gorcum.
- Bruil, I., (2004) "Sturing en procesmanagement". Hoofdstuk 14 in Integrale gebiedsontwikkeling; Het stationsgebied 's-Hertogenbosch SUN.
- BZK (2005) "Handreiking Grondbeleid voor Raadsleden". Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Deloitte met medewerking van VROM, VNG en Nederlandse Vereniging voor Raadsleden.
- BZK (2006a) "Grondwet voor het Koninkrijk der Nederlanden". Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties Directie Constitutionele Zaken en Wetgeving. Nr. 2006-0000084447, versie 6 april 2006.
- BZK (2006b) "Steden van morgen, keuzes voor vandaag; Over de toekomst van de stad en stedelijk beleid". Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties; november 2006.
- Caprino, A. (2008) "Interview, d.d. 17 april 2008".
- Ceres projecten (2007) "Notitie verkenning Binckhorst". 9 augustus 2007.

- CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting) (2007) "Financiële gevolgen van het Onderhandelaarsakkoord en de invoering van de integrale vennootschapsbelasting".
- Cohen, M. en S. Donkers (2006) "Operatie-Transvaal; Pioniers in een probleebuurt". In: Vrij Nederland Nummer 6; 11 februari 2006.
- Commandeur, J. (2008) "Nieuwsbrief Vestia". Nr. 4; maart 2008.
- Conijn, J. (2005) "Woningcorporaties naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing". RIGO Research en Advies BV Amsterdam; april 2005.
- CPB (1999) in: Segeren (2007) "De grondmarkt; Een gebrekkige markt en een onvolmaakte overheid". Den Haag: CPB.
- De Volkskrant (oktober 2006) "De kantoorcolos zegt: dit is geen achterlijk dorp; Gemeenten zien hoogbouw tegenwoordig als een visitekaartje, dus verrijzen overal woon- en kantoorstorens". 10 oktober 2006.
- Duyvendak, J.W. en L. Veldboer (2000) "Gelijkheid en verschil in wonen; Over angst voor verlating, protest tegen verdringing en dreiging van vermindering van keuzevrijheid". In: Stadslab over stedelijke vernieuwing en herstructurering. Rotterdam: KEI.
- Eijkeren, R. van (2008) "Interview, d.d. 19 mei 2008".
- Flier, C.L. van der, en V. Gruis (2004) "Zin en onzin van samenwerking tussen corporaties en beleggers bij de verbetering van naoorlogse wijk". In: Building Business; april 2004.
- Florida, R. (2000) "Competing in the Age of Talent: Quality of Place an the New Economy". A report prepared for the R.K. Mellon Foundation, Heinz Endowments, and Sustainable Pittsburgh; januari 2000.
- Fortuin, K. en F. de Meere (2005) "Stedelijke vitaliteit: ervaringen van een sociaal supervisor (N10)". Rotterdam: KEI.
- Franzen, A. (2007) "Gebiedsontwikkeling 'Het ontwerp' als sturingsinstrument". College Master City Developer, d.d. 14 maart 2007.
- Freijser, V., M. Theunissen en G. Rijven (2006) "Wonen in de Nieuwe Gebieden van Den Haag Stadsdeel 8 Ypenburg en Leidschenveen; Een verkenning". De Nieuwe Haagsche.
- Geerts, G. en H. Heestermans (1992) "Van Dale; Groot woordenboek der Nederlandse taal". Utrecht – Antwerpen: Van Dale Lexicografie.
- Gemeente Den Haag, Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest (2007) "Nieuw Binckhorst Beslisnotitie Haalbaarheidsstudie". juli 2007.
- Gemeente Den Haag, Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest (2008) "Factsheet".
- GP (Gerrichhauzen en Partners) (2007) "Stellenbosch: een prachtig resultaat, een hobbelig proces".
- Graaf, K. de (2006) "De ontwikkelaars en de stedelijke vernieuwing; De liefde lijkt nu echt te ontbranden". In: Building Business; De Marktleders 2006/ 2007.
- Grootkarzijn, A. (2007) "Succesvolle projectontwikkeling door woningcorporaties; Met marktpartij, of als ontwikkelende corporatie?". Afstudeerscriptie TU Delft: Real Estate & Housing; januari 2007.
- Gunsteren, L.A. van, en P.P. van Loon (2000) "Open Design; a collaborative approach to architecture". Delft: Eburon Publishers.
- Haagsche Courant (juli 2001a) "Welstandscommissie wijst hoogbouw Rijswijkseplein af; Hilhorst negeert advies over woontoren". 6 juli 2001.
- Haagsche Courant (juli 2001b) "Uitstel van besluit over woontoren Rijswijkseplein". 11 juli 2001.
- Haagsche Courant (december 2001a) "Nieuwe kans voor flat van 42 hoog". 6 december 2001.
- Haagsche Courant (juli 2004) "Haagse rechter leest ambtenaren de les". 28 juli 2004.
- Haagsche Courant (augustus 2004) "Weer nederlaag 'Strijkijzer'". 3 augustus 2004.
- Haagsche Courant (september 2004) "De val van Hilhorst". 25 september 2004.
- Haagsche Courant (december 2004b) "Vestia koopt kantoor bij Strijkijzer". 10 december 2004.
- Haagsche Courant (december 2004c) "Komst 'Strijkijzer' stapje dichterbij". 17 december 2004.
- Harst, D. van der (2008a) "Interview, d.d. 26 mei 2008".
- Harst, D. van der (2008b) "Overleg Binckhorst". mei 2008.
- Heijnen, W. (2008) "Interview, d.d. 16 mei 2008".

- Helleman, G. (2005) "Quickscan rol marktpartijen". KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing; augustus 2005.
- Henderson, B. (1970) "The Product Portfolio". The Boston Consulting Group.
- Het Financieele Dagblad (2007a) "Belastingplan Integrale vpb-heffing; Corporaties met rug tegen de muur; Strategie van koepelorganisatie Aedes om aan vennootschapsbelasting te ontkomen dreigt te mislukken". 21 november 2007.
- Het Financieele Dagblad (2007b) "Integrale vpb schaadt 'level playing field'". 21 november 2007.
- Het Financieele Dagblad (2007c) "De miljarden klotsen tegen de plinten". 21 november 2007
- Hoppenbrouwers, C.M.J. (2007) "Communicatie voor draagvlak en processturing". Consonant communicatiegroep Rotterdam; 14 februari 2007.
- IVBN (2007) "Oneerlijke concurrentie op commerciële markten door corporaties". Persbericht 19 april 2007 Voorburg.
- Jong, C. de (2008) "Interview, d.d. 14 mei 2008".
- Jong, T. de (2005) "Methodologische veronderstellingen". In: Schrijnen, Land en stad de creatie van een opgave (met een inleiding van Taeke de Jong), Technische Universiteit Delft; 20 april 2005
- Joolingen, P. van en M. Pool (2008) "Marktpartijen in de herstructurering; Liefst harde afspraken over een langdurige en integrale aanpak". In: Building Business nummer 2 maart 2008 tiende jaargang 18-19
- KEI (2007) "Bijeenkomst Young Urban Renewal Professionals". 6 december 2007.
- Kingdon, J.W. (1995) in: Bruil (2004), "Agendas, alternatives, and public policies". New York: HarperCollins College Publishers, tweede druk.
- Klijn, E.H. (2005) "Designing and managing networks: possibilities and limitations for network management". Department of Public Administration, Erasmus University Rotterdam. In: European Political Science, vol. 4. Pag. 333.
- Lammers, E. (2007) "Corporaties voelen hete adem van de politiek". In: Trouw 23 januari 2007.
- Laverman, W. (2008) "Iemand moet het een keer doen om te weten hoe het gaat". In: Building Business nummer 1 tiende jaargang; februari 2008. Pag. 8-11.
- Meindertsma (2000) "Ter verantwoording". In: Stadslab over stedelijke vernieuwing en herstructurering. Rotterdam: KEI.
- Meindertsma, M.C. en I. Nio (2000) "Verscheidenheid en samenhang". In: Stadslab over stedelijke vernieuwing en herstructurering. Rotterdam: KEI.
- Moerman, A. (2008) "Interview, d.d. 22 mei 2008".
- Moormann, C.B. (2008), "Interview, d.d. 9 april 2008".
- Needham, B. (2003) in: Segeren (2007) "One hundred years of public land leasing in the Netherlands". In: S.C. Bourassa en Y.H. Hong (eds.), Leasing public land. Policy debates and international experiences, Cambridge: Lincoln Institute of Land Policy.
- Nelissen, N.J.M., e.a. (red.) (1996) in: Bruil (2004), "Vernieuwing van bestuur. Inspirerende visies". Bussum: Coutinho.
- Neprom (2000) "Neprom 1974-2000, werken aan ruimtelijke ontwikkeling". Voorburg: Neprom
- Neprom (2004) "Checklist herstructurering; een agenda voor projectontwikkelaars". Voorburg RIGO Research en Advies, Amsterdam.
- Nimwegen, Van (2003) "Communicatiemanagement bij Stedelijke vernieuwing; Schaken op vier borden". Amsterdam 3e druk.
- Noordam, W.W. (2002) "Herstructurering in breder verband". Afstudeerscriptie TU Delft: Bouwmanagement & Vastgoedbeheer; 27 februari 2002.
- Noordam, W.W. (2005) "De slag om de stad". Building Business nummer 6 zevende jaargang; augustus 2005. Pag. 57.
- Noordam, W.W. en V. Gruis (2002) "Corporaties en beleggers zijn complementair". In: Real Estate vijfde jaargang nummer 24; oktober 2002.
- Noordanus, P. (2007) "Vinex voorbij: Lessons learned?". Essay, uitgave van Building Business; oktober 2007.
- Noordanus, P. (2008) "Peter Noordanus, directievoorzitter AM; Zonder rigoureuze transformatie blijft de wijk een doorgangshuis". A. Luijten: Dossier Stedelijke vernieuwing in Building Business nr. 3 tiende jaargang; april 2008. Pag. 16-21.
- NRC (2007) "Corporaties houden geen geld over om te investeren; Als woningcorporaties belasting moeten gaan betalen, gaat er structureel meer geld uit dan er binnenkomt". In: NRC Handelsblad, d.d. 20 november 2007.
- NRC (2008a) "Geld naar achterstandswijken; Vogelaar slaat weerspannige corporaties aan". 14 februari 2008

- NRC, (2008c) "Hybride corporaties; kabinet doet greep naar maatschappelijk kapitaal". 15 februari 2008.
- Priemus, H. (2008a) "Vogelaar maakt het wijkenprobleem vooral erger". In: NRC Handelsblad, d.d. 16 februari 2008.
- Priemus, H. (2008b) "Publieke én private financiering van de vernieuwing van krachtwijken". In: Building Business nummer 3 tiende jaargang; april 2008. Pag. 22-25.
- Randraat, G. van (2006) "Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling". Afstudeerscriptie Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; augustus 2006.
- Reitsma, E. (2008) "Interview, d.d. 10 april 2008".
- Ruiter, G.J. de en R. Wiersma (2007) "Vpb belast corporatie; Heffing dwingt tot verkoop vastgoed en minder bouwen". In: Het Financieele Dagblad, d.d. 21 november 2007.
- Rutten, P. (2008) "Interview, d.d. 30 mei 2008".
- Sassen, S. (2001) "The Global City: New York, London, Tokyo". Princeton University Press.
- Schaar, J. van der (2005) "Over rollen van partijen in de stedelijke vernieuwing". KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing; september 2005.
- Schalken, A. (2008) "Interview, d.d. 21 mei 2008".
- Schellen, K. (2006) "De nieuwe corporatie; de toekomst van woningcorporaties binnen stedelijke gebiedsontwikkeling". Afstudeerscriptie Master City Developer, Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, 22 augustus 2006. Pag. 40-41 en pag. 95-101.
- Schrederhof, K. (2008) "Interview, d.d. 6 mei 2008".
- Schrijnen (2005) "Land en stad de creatie van een opgave". Technische Universiteit Delft; 20 april 2005.
- Segeren, A.H.J. (2007) "De grondmarkt voor woningbouwlocaties; belangen en strategieën van grondeigenaren". Nai uitgevers/ Ruimtelijk Planbureau; 9 mei 2007. Pag. 69-70.
- SEV (Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) (2000) "Voorstudie Wijkgebonden vastgoedfondsen".
- Staal, E. (2005) "Erik Staal: 'Ik vind de regioerol interessanter dan een acteursrol'; Niet alleen bouwde hij de grootste corporatie, maar hij bouwde ook een van de grootste projectontwikkelaars". Interview in Building Business Building Business nummer 6 augustus 2005 zevende jaargang. Pag. 8 - 11
- Staal, E. (2008) "Overleg Binckhorst ". maart 2008.
- Tamminga, M., (2008) "Haagse wrevel nekt corporaties; Wie volgt? Dat is de vraag na de beteugeling van de woningbedrijven". In: NRC Handelsblad, d.d. 16 februari 2008.
- Teisman, G.R. (2005) "Publiek management op de grens van chaos en orde. Over leidinggeven en organiseren in complexiteit". Sdu uitgevers, Den Haag. Pag. 27
- Veeneklaas, F.R., J.L.M. Donders en I.E. Salverda (2006) "Verrommeling in Nederland". Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu Wageningen UR.
- Verlaat, J. van 't (2003) "Stedelijke Gebiedsontwikkeling in Hoofdlijnen". Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; augustus 2003/ 2<sup>e</sup> druk: augustus 2005.
- Verlaat, J. van 't (2006) "Handboek Master City Developer". Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; augustus 2006.
- Verlaat, J. van 't (2007) "Marktgerichte productontwikkeling". Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam/ Erasmus Universiteit; 28 februari 2007.
- Vestia (2006a) "Het Strijkijzer, Haags Hoogtepunt; Den Haag aan zee wordt nu werkelijkheid". Present Press.
- Vestia (2006b) "Bieding Ypenburg deelplan 19: vlek I". Schrijven met als kenmerk WNO/104, d.d. 24 januari 2006.
- Vestia (2007a) "Verantwoordingsverslag Vestia 2006; Waarom we het doen zoals we het doen". mei 2007.
- Vestia (2007b) "Jaaroverzicht 2006; locatie Den Haag". mei 2007.
- Vestia (2007c) "Overleven met beleving".
- Vestia (2007d) "Trends en ontwikkelingen". 7 juni 2007
- Vestia (2008a) "Bestuurlijke kaders Vestia".



- Vestia (2008b) "Bouwen, bouwen, bouwen? Maar wat, waar en tegen welke prijs".
- Vestia (2008c) "Verantwoordingsverslag Vestia 2007; Waarom we het doen zoals we het doen". mei 2008
- Vliet, W. van (2008) "Interview, d.d. 7 april 2008".
- Vlist, A. van der (2008) "Reflectie, d.d. 23 juni 2008".
- Voordt, D.J.M. van der (1998) "Methoden en Technieken van Onderzoek".
- Vrij Nederland (2006) "Diverse citaten Caprino, Rohmer en Karakus". In: Vrij Nederland Nummer 6; 11 februari 2006.
- VROM (1989) "Volkshuisvesting in de jaren negentig". Nota van staatssecretaris Heerma. Ministerie van VROM, Den Haag.
- VROM (1997) "Nota Stedelijke Vernieuwing". Ministerie van VROM, Den Haag; juni 1997.
- VROM (1999) "Stedelijke vernieuwing". Schrijven; november 1999.
- VROM (2000) "Mensen, Wensen, Wonen; Wonen in de 21<sup>e</sup> eeuw". Nota Ministerie van VROM; november 2000.
- VROM (2005) "Besluit Beheer Sociale Huursector". Ministerie van VROM, Den Haag.
- VROM (2007a) "Reiswijzer Marktpartijen & Gebiedsontwikkeling; 'een praktische routebeschrijving'". Ministerie van VROM Interprovinciaal Overleg, ministerie van Financiën, Vereniging van Nederlandse gemeenten, NEPROM pag 19- 20 en pag. 63-64.
- VROM (2007b) "Actieplan Krachtwijk; Van Aandachtswijk naar Krachtwijk". Ministerie van VROM, Den Haag. juli 2007.
- VROM (2007c) "Woningwet". Ministerie van VROM, Den Haag. artikel 70; 1 april 2007.
- VROM-raad (2005) "Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet". In: VROM-raad (2007)
- VROM-raad (2006) "Stad en stijging".
- VROM-raad (2007) "Tijd voor keuzes. Perspectief op een woningmarkt in balans". Pag. 67-68 en pag. 145.
- Waldinger, R. (1996) "Still the promised city? African-Americans and new immigrants in postindustrial New York". Harvard University Press, Cambridge, MA in: Burgers, J. en S. Musterd (2002) "Understanding Urban Inequality: A Model Based on Existing Theories and an Empirical Illustration". Volume 26.2 International Journal of Urban and Regional Research; juni 2002.
- Wigmans, G. (2006) "Netwerkmaatschappij en stad: Castells, Harvey en Sassen".
- Winden, W. van (2006) "Nieuwe economische groeisectoren en clusters (gebieds)ontwikkeling". College Master City Developer, d.d. 22 november 2006
- Wouden, R. van der (2007) "Een nieuwe stedelijke agenda. Overwegingen voor een toekomstig grotestedenbeleid". Ruimtelijk Planbureau Den Haag. Pag. 3.
- Wolting, B. (2006) "PPS en gebiedsontwikkeling". Sdu uitgevers Den Haag.
- Yin, R.K. (1989) "Case study research – Design and methods". Newbury Park/ Londen, ND: Sage Publications.
- Zeeuw, F. de (2007a) "De engel uit het marmer; Reflecties op gebiedsontwikkeling". TU Delft. Pag. 7, pag. 22-37 en pag. 47-48.
- Zeeuw, F. de (2007b) "Werkconferentie samenwerkingsmodellen". College Master City Developer, d.d. 10 oktober 2007.
- Afbeeldingen en foto's**
- AAArchitecten (2001) "Foto en tekeningen Rijswijkseplein t.b.v. informatieavond omwonenden en belanghebbenden". (Figuur B.4.4).
- AAArchitecten (2002) "Impressie t.b.v. behandeling welstandscommissie". (Figuur B.4.5).
- AAArchitecten (2008) "Foto Flatiron Building". (Figuur B.4.3).
- Abbing, A., J. van Haaster, R. Labordus en W. van Mil (2005) "Foto's bouw vliegveld Ypenburg en woonwijk Ypenburg". Uit: Ypenburg; Veroverd op de zee – Van vliegveld tot woonwijk. Projectbureau Ypenburg Nootdorp. (Figuur B.4.6).
- Architekten Cie (2008) "Impressie vlek 1 bouwaanvraag". (Figuur B.4.7).
- Aviodrome (1931) "Luchtfoto Binckhorst". (Figuur B.4.9).
- DPI (2001) "Impressie Stellenboschplein". (Figuur B.4.1).
- Enklaar, J., G. Hogesteeger, R.A. Korving en K.W.P. Zuiderhoek (1993) "Foto's voormalige activiteiten Bink36". Uit: Van telegraaf tot touch point; De geschiedenis van de Centrale Werkplaats der PTT". PTT Contest BV november 1993. (Figuur B.4.10).

Flying Focus (2005) "Luchtfoto Binckhorst". Bussum (Figuur B.4.9).

Gemeente Den Haag (2001a) "Tekening bouwhoogten". Uit: Hoogbouwvisie Den Haag. Dienst Stedelijke Ontwikkeling nr. DSO/2001.1635. RIS87289\_010710. 10 juli 2001. (Figuur B.4.5).

Gemeente Den Haag (2001b) "Tekening locaties hoogbouw". Uit: Hoogbouwvisie Den Haag. Dienst Stedelijke Ontwikkeling nr. DSO/2001.1635. RIS87289\_010710. 10 juli 2001. (Figuur B.4.8).

Gemeente Den Haag, Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest (2007) "Impressie masterplan". Uit: Nieuw Binckhorst Beslisnotitie Haalbaarheidsstudie". juli 2007. (Figuur B.4.8).

Marlies Rohmer (2000) "Luchtfoto Stellenbosch". (Figuur B.4.1).

Vermeer (1675) "Zicht op Delft". (Afbeelding voorblad en achterblad)

Vrij Nederland (2001) "Foto's kopers van woningen Stellenbosch". (Figuur B.4.2).

Wissing (2007) "Impressie Deelplan 19". Uit: Beeldkwaliteitsplan (Figuur B.4.7).

#### Internet

[www.cfv.nl](http://www.cfv.nl) (maart 2008) "Informatie CFV".

[www.citaten.net](http://www.citaten.net) (juni 2008) "Citaten Lennon, Thoreau, Huygens en Napoleon". Motto en citaten tussenbladen (pag. 19, 39 en 67)

[www.flickr.nl](http://www.flickr.nl) (mei 2008) "Foto's Het Strijkijzer". Foto's tussenbladen (pag. 19, 39 en 67) en figuur B.4.3.

[www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl) (juni 2008) "Dossier rol marktpartijen".

[www.vestia.nl](http://www.vestia.nl) (mei 2008) "Informatie missie en duurzaamheid".

[www.wsw.nl](http://www.wsw.nl) (maart 2008) "Informatie WSW".

# BIJLAGE I: INTERVIEWS

## B.1.1 Inleiding

Het veldonderzoek bestaat onder meer uit het houden van interviews. In deze interviews zijn zowel open vragen gesteld als stellingen geponeerd. In deze bijlage zijn de samenvattingen van de open vragen uit de interviews opgenomen. Eventuele aanvullingen op de stellingen zijn tevens in de samenvattingen verwerkt.

De vragen zijn gegroepeerd naar de gehanteerde indeling van dit onderzoek. Deze ordening stimuleert de ondervraagden om het theoretisch kader te ervaren en voorkomt onnodig schakelen tussen de begrippen mogelijk, wenselijk en waarschijnlijk.

Eenzijds dienen de interviews en stellingen ter toetsing van de constatering uit het literatuuronderzoek, anderzijds wordt actief gezocht naar beantwoording van de vragen uit het veldonderzoek. Deze vormen uiteindelijk een toevoeging op de literatuurstudie. Er is gekozen om een veertiental interviews te houden, zodat de conclusies voldoende draagvlak kennen. Bij de selectie van de te ondervragen personen is rekening gehouden met hun achtergrond. Gegeven de focus van dit onderzoek op de machtspositie van corporaties vertegenwoordigt bijna de helft van de ondervraagden een woningcorporatie (zes stuks). De overige acht interviews zijn bij gemeenten (drie stuks) en marktpartijen (vijf stuks) gehouden. Onder de marktpartijen zijn zowel ontwikkelende bouwers als ontwikkelaars met en zonder grondposities geïnterviewd. Op die manier wordt een juiste afspiegeling van de professionele actoren verkregen.

## B.1.2 Samenvattingen

Achtereenvolgens zijn op chronologische volgorde de volgende samenvattingen in deze bijlage opgenomen:

- B.1.2.1 Van Vliet
- B.1.2.2 Moormann
- B.1.2.3 Reitsma
- B.1.2.4 Caprino
- B.1.2.5 Bouwhuis
- B.1.2.6 Schrederhof
- B.1.2.7 De Jong
- B.1.2.8 Heijnen
- B.1.2.9 Van Eijkeren
- B.1.2.10 Schalken
- B.1.2.11 Moerman
- B.1.2.12 Van der Harst
- B.1.2.13 Rutten
- B.1.2.14 Boelen

### B.1.2.1 Interview Van Vliet

De heer drs. W. van Vliet bekleedt bij Ceres projecten de functie van directeur. Het interview vond op 7 april 2008 plaats.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

##### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Van Vliet past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

De ambitie van de herstructurering is om wijken neer te zetten die de komende 50 jaar de toets van woonbaarheid en kwaliteit kunnen doorstaan. Kernkwaliteiten en identiteit moeten centraal worden gesteld om te voorkomen dat het een aaneenschakeling van projecten wordt.

##### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Iedereen zoekt een weg en probeert te bepalen waar hij van is; wie de rest doet en wie de rekening van de onrendabele delen betaalt is een belangrijk discussiepunt. Het verloop van het proces verschilt per gemeente. Er zijn conflicterende belangen, waardoor het niet sneller gaat.

### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

Wat ik in de herstructurering constateer is dat het een hele tijd over stenen stapelen is gegaan: een ingreep in de fysieke omgeving. Steeds meer komt het besef dat het om meer gaat dan het bouwen van woningen. Het gaat ook om de kwaliteit van de buitenruimte, de identiteit van de wijk en de kwaliteit van de voorzieningen. Sociaal-economische aspecten zijn net als fysieke aspecten onderdeel van de herstructurering.

### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

#### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Van Vliet voegen de kracht en macht van marktpartijen waarde toe aan de herstructurering.

#### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Voordelen zijn de kennis en kunde op het gebied van ontwikkeling en de marktkennis van marktpartijen. Verder zijn zij veel beter in de marketing. Het ondernemerschap van een marktpartij kan een impuls aan de herstructurering geven.

#### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Heel veel marktpartijen zijn niet in staat om op binnenstedelijke locaties te opereren. Verder hebben ze vanwege hun commerciële doelstelling beperkt ruimte om met bestaande structuren te communiceren. Het is toch een aparte tak van sport. Wij overdrijven het; zij minimaliseren het.

#### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Het verhogen van het tempo, kan alleen als je elkaars toegevoegde waarde kent. Het hangt dus af van hoe je het organiseert. Een rolverdeling is dan ook noodzakelijk.

In feite gaat de gemeente over de regie in het totale gebied. Er zijn altijd meerdere partijen in een gebied actief en de gemeente moet de regie voeren en de zaak aanjagen. Verder is de gemeente verantwoordelijk voor alle procedures. Een woningcorporatie dient het sociale gedeelte en de maatschappelijke functies voor haar rekening te nemen. Een marktpartij kan het hogere segment van de woningen en de commerciële functies ontwikkelen.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Van Vliet is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Het antwoord op deze bestaansvraag heeft te maken met het op orde houden van je voorraad en het uitbreiden van je voorraad; het vergroten van je marktaandeel. Ook speelt de kwaliteit van de stad en daarmee de kwaliteit van je beleggingsportefeuille een rol. De stad kent verder een sociaal-economische opgave. Ik kan me niet voorstellen dat een woningcorporatie als Vestia geen ontwikkelactiviteiten heeft.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Macht is nodig om te kunnen realiseren.

#### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Een samenwerkingsverband betekent dat je gebruik kunt maken van de expertise van marktpartijen. Het delen van risico's is een ander motief. Het risicobeperkend gedrag van marktpartijen is hierbij wel een aandachtspunt. Verder kan middels het samenwerkingsverband tot een strategie ten aanzien van grondposities worden gekomen. Wij hebben wat; zij hebben wat: één plus één is drie.

#### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Marktpartijen zien woningcorporaties als beleggers, die garanties voor afname kunnen geven. Risico's worden hierdoor beperkt. De grondposities van woningcorporaties vormen een ander motief.

### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

We hebben te lang op onze centen gezeten. Te lang hebben we defensief gedrag vertoond. De opgave in de wijken waar we actief zijn, bleef hierdoor liggen.

In de jaren 50 zet je een woning neer. Sterkeren vertrekken en de zwakkeren blijven. Het vastgoed neemt in waarde af. Een investeringsbeleid dat gericht is op het actief upgraden van de wijk ontbreekt. In een fabriek is het heel normaal dat je vernieuwt voor een hoger rendement. In de volkshuisvesting is dat not done. De woningen zijn te lang door woningcorporaties als een cash cow gebruikt. Nu is het sociaal-economisch gaatje bereikt.

Het verslechterde imago van de corporatiesector leidt voor een marktpartij niet tot kansen op deelname aan de herstructurering. Woningcorporaties gaan juist agressiever tekeer en nemen veel meer risico's. We drukken marktpartijen hierdoor er eerder uit. Al was het alleen maar vanwege interesse in ontwikkelactiviteiten en prestatiedrang.

### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Met een aantal grote strategische spelers, proberen we het voor wat, hoort wat-principe op gang te krijgen. Het moet nog blijken of daar wat uitkomt. Dat heeft met chemie tussen mensen en gezond verstand te maken. Het doel is om met behulp van basisafspraken van de kralen een ketting maken. Eén plus één moet drie worden. Als er immers geen voordelen van een samenwerkingsverband zijn, moet je het niet doen. Dan is het alleen maar een nodeloze complicatie.

#### B.1.2.2 Interview Moormann

De heer ir. C.B. Moormann bekleedt de functie van hoofd projecten bij Mitros. Het interview vond plaats op 9 april 2008.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

##### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

Volgens Moormann past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

De ambitie van de herstructurering is volgens mij dat je duurzaamheid in het kader van stedelijke herstructurering tot stand probeert te brengen. Deze duurzaamheid kent een bepaalde waarde. Waardecreatie staat bij herstructurering dus voorop.

##### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Ik merk dat het in Utrecht gewoon lastig ligt. Dat ligt volgens mij voor een gedeelte aan de kennis en de ervaring binnen de gemeente en deze club. Het is geen kunstje dat je één, twee, drie doet. Je hebt toch wel heel veel nodig om met elkaar de doelstellingen van de herstructurering te bereiken. Mitros is zijn organisatie aan het optuigen door kennis en ervaring binnen te halen.

##### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

Als je Den Haag, Rotterdam en Utrecht met elkaar zou moeten vergelijken, kom ik tot het volgende. Den Haag doet het helemaal niet zo slecht. Rotterdam heeft vanuit zijn slagvaardigheid altijd al een bepaald tempo gehad. In Utrecht moet het nog naar een niveau worden gebracht. Tegelijkertijd zie je in Utrecht al hele leuke aanzetten. In verschillende wijken wordt stevig doorgepakt. Je ziet daar de verandering al tot stand komen.

#### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

##### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Moormann voegen de kracht en macht van marktpartijen waarde toe aan de herstructurering.

##### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Het is van groot belang dat we verder komen dan de traditionele optelsom van onderdelen. In de stadsvernieuwing is het op dat punt fout gegaan. Dat kunnen we ons niet nogmaals veroorloven. Waardecreatie is een breed begrip. De herstructurering mag zich dan ook niet beperken tot de woningvoorraad. Ook de voorzieningenstructuur, de woonomgeving en de kwaliteit van de infrastructuur moeten nadrukkelijk bij de opgave worden betrokken. Een marktpartij kan middels zijn

ontwikkelingskracht een bijzondere bijdrage daaraan leveren. Corporaties zijn vanuit hun traditionele ambitie minder sterk in waardecreatie dan marktpartijen. Marktpartijen zijn door hun achtergrond beter in staat de financieel-economische vectoren en componenten te benadrukken.

## 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

De nadelen komen voort uit het deel dat ze niet goed beheersen. Marktpartijen zijn toch uiteindelijk wat minder bekend met de sociaal-economische infrastructuur van een wijk. Daar zijn corporaties over het algemeen met hun bezit wat beter in. Zij hebben hierdoor meer kennis van zaken m.b.t. de lokale situatie.

Verder dient de duurzaamheid van de wijk centraal te staan. Selectie van een marktpartij moet een hit and run-principe uitsluiten.

## 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

De gemeente moet volgens mij zich zo langzaam maar zeker beperken tot haar vijf hoofdtaken:

- het stellen van een goed ruimtelijk ordeningskader;
- het verzorgen en begeleiden van de procedures met betrekking tot de afgifte van de bouwvergunning;
- het waar nodig sturen van de gronduitgifte en indien noodzakelijk het feitelijk realiseren van de gronduitgifte;
- het leveren van een financiële bijdrage in het kader van het algemeen belang;
- het voorzien van informatiestromen richting haar bevolking: burgers en gemeenteraad.

De gemeente dient terug te treden als actieve ontwikkelende partij en zich te concentreren op een passieve faciliterende en toetsende rol. Dit betekent een enigszins terughoudende opstelling, maar waar nodig dient de gemeente op te treden en te sturen. Een terughoudende opstelling is slechts mogelijk zolang de woningcorporaties en marktpartijen invulling aan het beleid geven. Daartoe dient het kader helder te zijn. De gemeente heeft een belangrijke rol in het vastleggen van de hoofdlijnen van beleid in visies. Woningcorporaties en marktpartijen dienen door overleg zich in te leven in de doelstellingen van de gemeente. Deze actoren dienen te weten wat de ambities van de gemeente in een bepaald gedeelte van de stad zijn.

Kennis van de lokale markt in brede zin is een onderdeel waar corporaties zich op moeten richten. Corporaties schuiven op naar de ontwikkelende rol van de marktpartij. Dat betekent dat corporaties ook risico's mogen en moeten nemen. Samen met marktpartijen gaat dat makkelijker. Marktpartijen hebben een bredere kennis van de markt. Vanuit hun kennis en ervaring zijn marktpartijen in staat de risico's met betrekking tot specifieke ontwikkelingstrajecten in het hogere segment en commerciële functies te beheersen. Corporaties kunnen leren van hoe marktpartijen zaken oppakken. Andersom geldt dat zeer zeker ook.

## Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Moormann is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Corporaties zijn er in zijn algemeenheid om huisvesting voor een bepaalde groep in de samenleving te verzorgen. Het toeval wil of het toeval wil niet dat dezelfde groepen in de herstructureringswijken gehuisvest zijn. Voor de corporatie ligt er de verantwoordelijkheid om dit als ontwikkelende woningcorporatie op te pakken. De specifieke kennis van corporaties vormt de basis hiervoor. Verder hebben corporaties financiële beweegredenen om zelf te ontwikkelen.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Ik zie dat breder. Er is een bepaalde mate van stilstand geweest. Woningcorporaties bezitten woningen met een behoorlijk risicoprofiel vanwege de eenzijdigheid. Als je je tot doel stelt om te overleven vanuit maatschappelijke uitgangspunten, betekent dat dat je moet durven te ontwikkelen vanuit bedrijfseconomisch oogpunt. Er zijn nog steeds groepen afhankelijk van de huisvesting door

corporaties. In het algemeen belang van de volkshuisvesting verwerven woningcorporaties macht om als organisatie te kunnen overleven en de doelgroepen te kunnen bedienen.

**3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?**

Stel dat woningbouw in het duurdere segment of commercieel vastgoed zoals retail of leisure onderdeel is van de opgave. Ik kan me voorstellen dat een corporatie daar minder thuis in is. Sommige expertise heb je niet in huis. Het is ook niet in het belang van een corporatie deze onderdelen van de opgave te doen. Dan is het van belang dat een marktpartij deelneemt en een essentieel onderdeel voor zijn rekening neemt. Risicodeling is dan het motief.

**4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?**

Risicodeling is voor een marktpartij een belangrijk motief om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan.

**5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?**

Het verschilt van corporatie tot corporatie. Er zijn corporaties die een duidelijk positief imago hebben opgebouwd. Een aantal corporaties is vooruitstrevend. Zij werken vanuit de opgave van de sector en komen met nieuwe producten. Het merendeel van de corporaties heeft nog steeds niet in de gaten dat het twee minuten voor twaalf is en in sommige gevallen twee minuten over twaalf is. Dit heeft een negatief imago voor de sector tot gevolg. Als de core business van een corporatie niet op orde is, heeft dit gevolgen voor de ontwikkelactiviteiten van een corporatie. Als er een impasse dreigt, dan kun je in de glans van marktpartijen mee lopen om je imago op te poetsen. Dit biedt kansen voor marktpartijen.

**6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?**

In het kader van reciprociteit willen we duurzame relaties aangaan met marktpartijen. In de praktijk komen dergelijke deals voor. Als jullie hier..., dan kunnen wij daar.... Het moet wederzijds goed bevallen.

**B.1.2.3 Interview Reitsma**

De heer ir. E. Reitsma bekleedt de functie van ontwikkelingsmanager bij Ceres projecten. Het interview vond plaats op 10 april 2008.

**Mogelijkheid van deelname van marktpartijen**

**A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?**

Volgens Reitsma past deelname van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering. Wel voegt hij er aan toe dat het een beetje klemt. Een marktpartij wil in tegenstelling tot een corporatie hoe dan ook winst maken. Marktpartijen benutten de potentie van de locatie om een gedeelte voor de eigen eer en glorie te benutten. Een corporatie laat alle potentiële opbrengsten in zo'n locatie zitten of brengt er zelfs nog extra geld naar toe. Uiteindelijk gaat het bij een marktpartij om de opbrengsten.

**1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?**

Het kwalitatief opwaarderen en het doorbreken van de eenzijdigheid van een wijk of stadsdeel staan centraal bij de herstructurering. Herstructurering betekent het streven naar een mix in categorieën. De afstand die je kunt overbruggen is beperkt.

**2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?**

Het loopt vrij aardig. Er is interesse van de rijksoverheid en er wordt een redelijke productie gedraaid. Als corporaties en gemeenten scoren we voldoende. Het is knap dat het gebeurt. Herstructurering betekent namelijk ook dat melkkoeien om zeep worden geholpen.

**3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?**

Het heilig verklaren van de stedenbouw van vroeger begrijp ik niet.

### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

#### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Reitsma voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

##### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Ik denk dat marktpartijen van toegevoegde waarde bij de herstructurering zijn. Als je het in je eentje doet of samen met een andere woningcorporatie, betekent dat redeneren vanuit dezelfde invalshoek. Het kan best verfrissend zijn als er vanuit een andere invalshoek wordt vertrokken. Nieuwe wegen kunnen zo worden bewandeld. Een goede marktpartij brengt dingen naar voren waar je zelf niet aan hebt gedacht.

##### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Een marktpartij is weinig bereid om wat weg te brengen. Het is eerst ik en dan de rest. Er wordt met de mond anders beleden. Na verloop van tijd wordt dat duidelijk.

##### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

De gemeente dient vanuit de bijdrage aan de stad de stedenbouwkundige kaders en het gewenste profiel met betrekking tot de demografische gegevens aan te geven. Een woningcorporatie richt zich op sociale huurwoningen en de goedkopere koopwoningen. Doorstromers zijn hierbij de doelgroep. Een marktpartij dient normaal gesproken het duurdere woningbouwsegment en de commerciële functies te ontwikkelen. Zeker voor het op grotere schaal ontwikkelen van deze commerciële functies is een marktpartij het meest geschikt.

### Waarschijnlijkheid van deelname van een marktpartij

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Reitsma is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

##### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Vanuit bestuurlijke overwegingen kies je voor een bundeling van de ontwikkelactiviteiten. Dat maakt het overzichtelijk. Er kunnen hierdoor inhoudelijke en financiële voordelen worden behaald.

##### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Je streeft naar continuïteit van je organisatie. Met een financieel gezonde organisatie kun je je doelstellingen waarmaken.

##### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Het is alleen zinvol als marktpartijen de lat hoger durven te leggen dan wij. Dat merken wij op heel veel locaties. In een gebiedsontwikkeling schep je voor een gedeelte zelf de marktomstandigheden. Als een marktpartij zijn nek wil uitsteken door te starten met het duurdere segment, valt het op z'n plek. Corporaties kunnen dan meeliften met de ontwikkeling van de marktpartij. Er zijn echter weinig voorbeelden van wat marktpartijen in de herstructurering al gedaan hebben. De winstdoelstelling van marktpartijen maakt je argwanend. Wat een marktpartij met de mond belijdt, gaat hij dat dan ook doen?

Een win-winsituatie kan worden gecreëerd op het moment dat een marktpartij een ontwikkelende woningcorporatie uitnodigt om aan een andere ontwikkeling mee te doen. Op het hoogste niveau dient middels het oprichten van een duurzaam samenwerkingsverband de acquisitie te worden geregeld. Geven en nemen moet leiden tot het verkrijgen van een balans.

##### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Een marktpartij wil iets van een ontwikkelende woningcorporatie: grondpositie.



### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Ik vind de kritieken niet altijd even terecht. De publieke opinie is erg politiek aangestuurd. Corporaties zijn verzelfstandigd. Vervolgens krijgen ze de wind in de zeilen, waarna de kritieken toenemen. Het komt op mij over als jaloezie. Het is wel terecht dat de corporatiesector als geheel beter moet presteren. Collectief straffen is geen goede manier om de prestaties te bevorderen. Een straf- en beloningsstructuur kan wel behulpzaam zijn.

### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Ik heb reeds aangegeven dat door het koppelen van ontwikkelingen een win-winsituatie kan worden gecreëerd. Een samenwerking met een ontwikkelende bouwer kan ik me goed voorstellen. Een ontwikkelende bouwer kijkt primair naar zijn bouwomzet. De macht van een ontwikkelende woningcorporatie als Vestia is de financiering. Voor een ontwikkelende bouwer is dat een belangrijk punt, waardoor je snel complementair bent.

#### B.1.2.4 Interview Caprino

De heer A. Caprino bekleedt de functie van projectmanager bij de gemeente Den Haag. Het interview vond plaats op 17 april 2008.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

##### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Caprino past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

De herstructurering moet je niet zien als de oude stadsvernieuwing. Die opgave was vooral sectoraal van aard; beredeneerd vanuit de volkshuisvesting. De stadsvernieuwing in de Schilderswijk bestond uit het slopen van krotwoningen uit de sociale voorraad en vervolgens het terugbouwen van sociale woningen. Het kan toch niet zo zijn dat je de stadsvernieuwing van de Schilderswijk hebt afgerond en de Schilderswijk nog steeds op alle lijstjes voorkomt. Dat betekent dat je daar dus iets niet goed hebt gedaan: met alleen stenen stapelen ga je het dus niet redden.

De opgave van nu is integraal van aard. Daar zit een verschil: van sectoraal naar integraal. Je bouwt aan een duurzame toekomst voor wijken op zowel sociaal, economische als fysiek vlak. De herstructurering is meer dan stenen stapelen. Zo is sociaal cement nodig; anders valt de muur om. Dat betekent dat je het niet alleen kunt doen, maar in een co-partnership moet doen: gemeenten, corporaties en marktpartijen. Wij zijn daar nu in de Vogelaar-wijken expliciet mee bezig. Anders gaat het eenvoudigweg niet lukken.

##### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Dingen kunnen altijd beter. Het is voor iedereen wennen aan de nieuwe rollen; een beetje snuffelen aan elkaar. De eerste contouren dat het beter gaat zijn duidelijk zichtbaar. Marktpartijen zijn bereid om die rol op te pakken. De vraag is welke partijen je moet toelaten. Het kaft moet van het koren worden gescheiden. Duurzaamheid dient daarbij centraal te staan. Het heeft alles met waardecreatie van doen. Als je het over waardecreatie hebt, wordt het interessant om marktpartijen bij de opgave te betrekken. Vanuit deze waardecreatie kun je komen tot het vormen van allianties. Marktpartijen die hart voor de stad hebben en begrijpen hoe een stad functioneert zijn belangrijke partners. Ik heb nu wat te kiezen. Dat was vijftien jaar geleden niet het geval.

##### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte resultaat?

Ik vind dat het altijd beter kan. Herstructurering kent een lange termijn. Niet vandaag beslist, morgen af. Je hebt er geduld voor nodig. Zo'n vijftien jaar is zeker benodigd. Dan treedt er altijd voortschrijdend inzicht op. We zijn de goede weg ingeslagen.

Als je het verschil wilt maken, zul je fors moeten investeren; ook op sociaal-economisch vlak. Door de stadsvernieuwing hebben we de economie in de Schilderwijk helemaal kapot gemaakt. Daar is de eenzijdigheid gebleven en de economie is vrijwel geheel weggesaneerd. Het gaat om het bieden van toekomstperspectieven aan mensen.

Bij de herstructurering moet je uitgaan van het dna van een gebied. De kracht zit in datgene wat daar op sociaal-maatschappelijk vlak al zit. Ik ben geen voorstander om wijken volledig te veranderen; je moet niet genetisch willen manipuleren. Je moet er geen andere wijk van willen maken. Zo moet je een wijk als Transvaal met 90% van niet-Nederlandse afkomst niet proberen te veranderen in een witte wijk. Wel kun je het etnisch ondernemerschap proberen te versterken. Als iets ontstaat, dan is dat een natuurlijke ontwikkeling. Dingen gaan zoals ze gaan.

### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

#### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Caprino voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

##### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

De creativiteit van marktpartijen leidt tot het op een andere manier nadenken over oplossingen voor herstructureringswijken. Marktpartijen prikkelen je om op een andere wijze de opgave te benaderen en doen je beseffen dat het ook anders kan.

De noodzaak tot het afzetten van hun producten leidt tot het maken van goede marktanalyses door marktpartijen. Deze expertise maakt de behoefte van de consumenten inzichtelijk. Vervolgens zijn marktpartijen middels hun creativiteit in staat deze behoeften te vertalen naar marktconforme producten. Door in te spelen op de behoeften weten marktpartijen de consument te verleiden. Marktpartijen heb je nodig om er een duurzame mooie wijk van te maken, waarvoor voldoende afzet is.

Bij marktpartijen zit dusdanig veel kennis, dat wij als gemeente marktpartijen proberen te verleiden. Dat kan onder andere door het aantrekkelijker maken van procedures. De slagkracht van marktpartijen is groot.

Ik denk dat marktpartijen wel degelijk een plek behoren te krijgen in de totale herstructurering. Gewoon om het verschil te maken. Ik denk dat er heel veel creativiteit, kennis en kunde zit, die corporaties en gemeenten niet hebben. Zij zijn hierop aanvullend. Deelname van marktpartijen vind ik een goede aanvulling.

Het netwerk van marktpartijen met betrekking tot de ontwikkeling van commerciële functies kan van toegevoegde waarde zijn voor de herstructurering.

In de herstructureringsgebieden neigt het naar kartelvorming. De herstructurering is het domein van corporaties: doodzonde. Vijftien jaar geleden waren marktpartijen niet geïnteresseerd in de ontwikkeling van Transvaal. Het was not done om in dergelijke wijken te investeren en nu staan ze te dringen. De Vinex is nagenoeg afgerond. Marktpartijen richten nu hun pijlen op de binnenstad. Je ziet ook een beweging terug van mensen die de stad in ruil voor een Vinex-wijk hebben verlaten. De reden dat ze weg zijn gegaan is dat ze geen wooncarrière konden maken. De band met een wijk als Transvaal is echter gebleven.

##### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Je moet goed opletten met wie je zaken doet. Als je niet oppast, doe je zaken met de verkeerde partij en krijg je de verkeerde producten. Soms zijn marktpartijen te snel. Het afwegen van ingrepen is een belangrijk proces.

##### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Iedereen moet vooral doen waar hij zelf goed in is. Marktpartijen, corporaties en gemeenten hebben aanvullende kwaliteiten en kunnen de klus met elkaar klaren. Ik kan me een constructie voorstellen waarin de gemeente randvoorwaarden voor een totale gebiedsontwikkeling formuleert en deze meegeeft aan corporaties en marktpartijen.

Kartelvorming, waarbij herstructureringsgebieden het exclusieve domein van corporaties zijn, dient te worden voorkomen. Vanuit de posities van corporaties is het enerzijds logisch dat een gemeente afspraken met corporaties inzake de herstructurering maakt. Gegeven hun toegevoegde waarde is het leggen van verbanden met marktpartijen gewenst. Het is daarbij van belang dat marktpartijen vanaf

het begin partner zijn, zodat optimaal van hun slagkracht, creativiteit en denkvermogen gebruik kan worden gemaakt.

Op dit moment maakt de gemeente in het kader van de Vogelaar-aanpak slechts afspraken met corporaties. Er worden geen afspraken met marktpartijen gemaakt. Dat is weliswaar logisch omdat corporaties nu eenmaal positie in deze wijken hebben. Toch kunnen verbanden met marktpartijen worden gelegd. Wel zal door de posities van corporaties er sprake zijn van een voor marktpartijen gedwongen samenwerking.

Middels marktpartijen kan vermogen worden aangewend. Er is sprake van een verborgen vermogen. Marktpartijen zijn bereid om in de herstructurering te investeren. Tegelijkertijd geven gemeenten en corporaties aan moeite te hebben met het bijeenbrengen van vermogen.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Caprino is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

##### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Woningcorporaties moeten zelf hun broek ophouden en worden gedwongen om hun organisatie verder te professionaliseren. Zij proberen kennis in huis te halen met als doel een positie te verwerven in vastgoedland. Deze positie is benodigd om hun primaire doelstelling te verwezenlijken.

##### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Posities zijn benodigd om te kunnen ontwikkelen

##### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Risicospreiding is een belangrijk motief. Verder spelen het in huis halen van creativiteit en professionaliteit een rol.

##### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Het verwerven van positie in de herstructurering is het belangrijkste motief voor marktpartijen.

##### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Ik kan dat niet in zijn geheel beoordelen. Wel halen marktpartijen alles uit de kast om positie te verkrijgen. Vijftien jaar geleden was je niet interessant en nu heb je opeens heel veel vrienden. Ik merk dat in Transvaal, de Schilderswijk en het Regentessekwartier. Er zijn veel aanbiedingen en uitnodigingen voor een wederzijds oriënterend gesprek. Dat geeft wel iets aan.

##### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Een stad is een gebied met onderlinge relaties. Alles wat je hier doet, kan daar gevolgen hebben. Het is goed om te beseffen wat je hebt en hoe dat zich met de rest verhoudt. De samenhang is essentieel. De structuurvisie is de leidraad voor waar de stad in 2020 moet zijn.

Het is goed dat marktpartijen en corporaties de opgave op een andere wijze benaderen. Visie, lef, slagkracht en gevoel voor de stad zijn belangrijke aspecten. Ik vind dat je als gemeente de taak hebt om met het allerbeste te komen. De zoektocht naar de allerbeste partijen om de klus te klaren hoeft niet altijd te leiden naar de natuurlijke partijen. Daar heb je lef voor nodig. Stel dat een marktpartij geschikt is voor een opgave. Dat zal middels overleg de twijfels moeten worden overgebracht. Het verzoek om samenwerking met marktpartijen aan te gaan is dan de weg om tot deelname van een marktpartij te komen. Actieve grondpolitiek is mijns inziens geen optie.

### B.1.2.5 Interview Bouwhuis

De heer ir. A.J. Bouwhuis bekleedt de functie van directeur bij Rabo Bouwfonds. Het interview vond plaats op 6 mei 2008.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

##### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Bouwhuis past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

Ik zie de herstructurering als een lange termijn investeringsstrategie om plekken in de stad, die aan het wegzakken zijn, middels grootschalige interventies met een duurzame investeringsstrategie er structureel bovenop te helpen.

##### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Natuurlijk is het voor verbetering vatbaar. Ik denk dat partijen slagen maken en hebben moeten maken om allereerst te doorgronden wat het is en wat het niet is. Daarnaast dienen deze partijen het samenspel van de talloze actoren die belangen hebben dan wel belangen tot uitdrukking gebracht willen zien, op een goede manier tot stand te brengen. Dan is de vraag: wie is de regisseur?

Je bent gauw geneigd om te zeggen dat de gemeente de regisseur is. We leven in een samenleving dat de overheid bij zichzelf te rade gaat. Dat zij wel zegt dat ze de regisseur is, maar deze rol wil overlaten aan marktpartijen of corporaties. Dat duurt even voordat je dat doorhebt. Het is een organisatiediscussie, visiediscussie, kwaliteitsdiscussie en een duurzaamheidsdiscussie, die als nieuw item er doorheen fietst. Nieuwe velden moeten worden ontdekt om de herstructurering de goede kant op te laten lopen.

##### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

Als ik kijk naar gebieden waarbij ik zelf betrokken ben; dat zijn twee gebieden in Amsterdam: de Bijlmermeer en de Westelijke Tuinsteden; dan denk ik dat het daar heel behoorlijk gaat. Als je puur naar de kwantiteit en de kwaliteit daarvan kijkt, dan doet dat er op zichzelf toe. Alleen het vervelende is dat deze gebieden zo ongelooflijk groot van omvang zijn. De significante aantallen vallen grotendeels weg in het overheersende imago dat die gebieden hebben. Hoewel dat wel aan het kantelen en veranderen is.

De inspanningen zijn wel degelijk geleverd en er wordt relatief grootschalig geïnvesteerd. Dat is het punt niet. Men wil: de noodzaak en de urgentie worden alom erkend. Er wordt het nodige gesloopt. Er vinden bitter weinig protesten plaats. De gebruikers van de gebieden en de bewoners zien de noodzaak van de ingrepen.

De marketing en communicatiekant van het geheel zijn in het begin ondergewaardeerd, maar worden steeds belangrijker. Je moet je boodschap blijven vertellen, blijven uitdragen, blijven motiveren. Voor de buitenwereld, maar ook voor jezelf om te weten of de dingen die je doet dat je die goed doet.

Ik merk dat corporaties aan het opschuiven zijn in de zin waarvoor zij zich verantwoordelijk voelen. Het was voor kort zo, dat de corporatie waarmee wij in de Westelijke Tuinsteden samenwerken, alleen in sociale nieuwbouwwoningen investeerde. Vanuit de integrale aanpak is deze corporatie aan het opschuiven en zet nu ook maatschappelijk vastgoed op poten. De verscheidenheid in de programma's neemt toe. Onrendabel investeren in maatschappelijk vastgoed is ook weer een stap in de ontdekkingstocht. Als corporatie dien je wel in de gaten te houden dat je niet door de gemeente 'misbruikt' wordt. Het overnemen van onderdelen waar de gemeente in het verleden verantwoordelijk voor was en voor betaalde, met de rekening die daar dan weer bij hoort, vraagt om een gedegen afweging.

#### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

##### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Bouwhuis voegen de kracht en macht van marktpartijen waarde toe aan de herstructurering.

##### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Marktpartijen kijken met een onbevangen blik en fris; ze kijken net even een tikkeltje meer marktconform en consumentgericht naar een opgave dan corporaties.

Samenwerking met een marktpartij geeft niet altijd maar soms wel extra uitstraling dan in het geval dat een corporatie het alleen zou doen. De mogelijkheden van marketing en communicatie resulteren in een beter imago.

Het heeft ook met de omvang te maken. Als de herstructureringsopgave relatief omvangrijk is en in een relatief korte tijd moet worden afgerond, dan doe je er verstandig aan om het speelveld te verbreden. Ik zeg niet dat je er meteen een marktpartij bij moet halen, maar het is er wel eentje die er toe zou kunnen doen.

Eén marktpartij binnenhalen is net wat minder interessant dan dat je er drie of vier binnenhaalt. Dan haal je een ongelooflijke verscheidenheid aan extra expertise, invalshoeken en kennis binnen waar je in je eentje of als club niet aan toekomt, niet in je bezit hebt, niet kent en niet beheerst.

Zo vroeg Rochdale aan Bouwfonds, Rabo en AM te participeren in de herstructurering van de Bijlmermeer. De Bijlmermeer is zo ongelooflijk groot: de herstructurering vindt in vijf of zes buurten tegelijkertijd plaats. Dat kun je niet in je eentje. De raad van toezicht van Rochdale stond niet toe om in zo'n korte tijd de balans te belasten, waardoor de financiële ruimte beperkt was. Het is een vorm van risicospreiding.

## 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Natuurlijk zijn er nadelen. De vraag is of die nadelen gekoppeld zijn aan het fenomeen dat je marktpartijen inschakelt of dat het met een figuur te maken heeft. Vaak hangt het aan personen. Dat is een relativering vooraf.

Gemeenten zijn vaak vertrouwd met corporaties en niet met marktpartijen. Zij weten hoe ver corporaties willen gaan. Het speelveld wordt beïnvloed door relatief voorbijkomende marktpartijen die er anders, onbevangen, in zitten. Zij maken de zaak onbedoeld lastiger of willen commerciëler komen aanvliegen waardoor de gemeente beren op de weg ziet.

Het gemeentelijk bestuur kan een commerciële koers, die ten koste gaat van de doelgroepen, niet altijd uitleggen naar haar achterban. Je wordt daar in een bescheiden rol geduwd althans volgens het contract. Vervolgens moet je wel de risico's die je aangaat door de ontwikkeling van koopwoningen in een markt die echt niet florissant is, voor je rekening nemen. Je moet er ongelooflijk aan sjoeren om een klein beetje winst te kunnen maken door goede producten die passen in de herstructureringsfilosofie. Dat wordt wel allemaal van je gevraagd.

## 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Daar heb ik iets van, bekijk dat nou even afhankelijk van omstandigheden en afhankelijk van de wensen van gemeenten.

Ik ken niet heel veel marktpartijen die de regisseursrol vervullen. Dat zal ook niet snel gebeuren ze hebben geen positie. Ze kennen die marktpartijen ook niet dus is er niet echt een reden om daarvoor te kiezen. Hoe het moet worden heb ik op voorhand niet dat het persé volgens een bepaald model moet plaatsvinden.

Wij zijn medeoprichter van het Stedenfonds in Amsterdam. Er is een vehikel opgetuigd, waarbij beleggers uitgedaagd werden in te tekenen. Het betrof een initiatief van twee corporaties en Rabo vastgoed. Bij de vernieuwing van vier Amsterdamse wijken is in korte tijd 200 miljoen euro opgehaald vanuit beleggers om dat die de zekerheid kregen over een hoeveelheid productie gekoppeld aan een bepaald aanvangsrendement. Natuurlijk betreffen het geen zekerheden, maar kansen met betrekking tot de waardeontwikkeling. Het is een manier om het programma verder te differentiëren en te verrijken. Rabo Securities heeft het proposal voor de aandelenemissie geschreven. Het feit dat een bank erbij betrokken is, geeft vertrouwen. Het helpt dat een marktpartij betrokken is. Een marktpartij kan daarmee een sleutel zijn naar een financierder.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Bouwhuis is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

##### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Ik denk dat een corporatie er is voor rondje één herstructurering: daar waar het gaat om de eerste kiemen van strategische herinvesteringen. In het begin gaan de herontwikkelingen zwaar onrendabel; heel simpel gezegd zijn marktpartijen daar niet van. Het sociaal maatschappelijk vastgoed, hoe sympathiek dat ook klinkt, is niet iets voor marktpartijen. Als dat vanuit de winst op koopwoningen te verantwoorden is, kunnen marktpartijen hier wel een bijdrage aan leveren.

Vertrouwen en herkenbaarheid spelen een grote rol bij de communicatie met de huidige gebruikers. Naast de aanwezige kwaliteiten voldoen corporaties vanuit hun verleden aan beide criteria. Een marktpartij kan dat nooit bereiken.

##### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Ik vind het wel iets waar je kritisch over moet nadenken. Een gebouw vervult altijd een bepaalde rol in het stedelijk weefsel. Als jij het niet doet, doet een ander het. Dat kan al een reden zijn om te zeggen dan doe ik het liever zelf. Dus dat rechtvaardigt zo'n interventie als de verwerving van vastgoed door Vestia in de Binckhorst. Het kan geen kwaad om je positie een beetje uit te breiden.

Hier ben je ook met toegevoegde waarde bezig. Als eigenaar kun je sturen aan het verkrijgen van een bepaald imago. Tot in Amsterdam kennen ze de Caballero fabriek. Den Haag is langzamerhand de slag aan het maken. Je bent met de transformatie van de stad en het verbeteren van het imago van de stad bezig. Je probeert het voor de doelgroep die je wilt hebben of houden interessant te maken. Vestia loopt gelijk op met de gemeente. De gemeente is eigenaar van de Caballero fabriek; zij beheren en faciliteren. Als Vestia doe je hetzelfde. In termen van toegevoegde waarde en de kansen is een dergelijke aankoop uiteindelijk valide. Dat soort risico's kan ik ook als marktpartij nemen, maar ik zit minder in de lokale netwerken. Het is beter dat een corporatie dat doet.

##### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Ik heb gemerkt dat als je dagelijks in een buurt zit, je onbewust gaat denken vanuit het aanwezige kader. Als je je referentie eens wat verder weghaalt, kan dat verfrissend zijn in het opnieuw analyseren maar ook komen tot oplossingen voor bepaalde problemen.

In de Bijlmermeer gaf de corporatie de te slopen woningen aan. Zij vonden de hoeveelheid acceptabel om de vernieuwingsslag te maken. Wij hebben in de Bijlmermeer aan de corporatie aangegeven dat het niet goed was. De uitwerking van de ambitie ging niet ver genoeg.

Je organiseert in feite een partij die het eens lekker niet met je eens is. Niet met als doel om het niet eens te zijn, maar met als doel om in feite een kwalitatieve gesprekspartner aan tafel te krijgen, die jou vanuit het partnership om de ambities die je zelf met de gemeente wilt realiseren, eens kritisch toetst.

Het inschakelen van een marktpartij betekent dat een corporatie op markttechnisch gebied overtuigender richting een gemeente kan opereren. Je kunt dus verder komen in termen van ingrijpende herontwikkeling dan in het geval dat je het als corporatie alleen zou moeten doen.

##### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Je krijgt uiteindelijk een beter product, een beter resultaat, meer toegevoegde waarde en dat is voor iedereen van belang. Ik zeg overigens niet dat dat altijd zo is. Dus het is niet per definitie, maar in bepaalde omstandigheden en als het goed gebracht wordt, ontstaat voor alle partijen toegevoegde waarde.

**5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?**

Corporaties staan al dertig, veertig jaar in de hoek. Het stamt uit de tijd dat de burger mondig is geworden. Misschien moet je wel zeggen: "Jongens er is wat mis als we opeens met z'n allen heel positief over de woningcorporaties gaan zitten doen."

**6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?**

Je kunt verbindingen met de opgaven maken door je af te vragen waar je nog meer mee bezig bent. Zo gaan die dingen. Het klinkt ontzettend leuk, maar als je niet uitkijkt ben je met zeven, acht corporaties op dat kleine bordje aan het schaken. Dan wordt het weer helemaal niets. Je zult strategisch moeten opereren. Als je niet uitkijkt, levert het frustratie op. Het idee van elkaar versterken is in elk geval heel goed. Middels het maken van een verbinding tussen een marktpartij en een corporatie leer je elkaar kennen en ontstaat een vliegwiel.

Ik heb moeite met verdelen, maar je ontkomt er niet aan. Zo ontwikkelen we met Ymere aan de westkant van Amsterdam. Eerst wordt de samenwerking in de Westelijke Tuinsteden op poten gezet. Parallel daaraan praten we over allerlei andere initiatieven. Het hangt er vanaf wat je wilt bereiken en wat strategisch het beste is.

**B.1.2.6 Interview Schrederhof**

Mevrouw ing. K. Schrederhof bekleedt de functie van vestigingsdirecteur bij Woonbron Delft. Het interview vond plaats op 6 mei 2008.

**Mogelijkheid van deelname van marktpartijen**

**A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?**

Volgens Schrederhof past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

**1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?**

De ambitie van de herstructurering is om middels transformatie de stad beter aan te laten sluiten op de vraag. Daar wordt hij gelijk ingewikkeld, de vraag kan namelijk als markt worden gezien. Het is echter ook zoeken naar hoe je de stad in balans krijgt; hoe de stad in evenwicht is. In die zin is de opgave verschoven van fysiek naar fysiek-sociaal-economisch.

**2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?**

Ik ben positief. Langzamerhand hebben we doorgekregen dat de herstructurering niet alleen een fysieke opgave is. De sociaal-economische aspecten moet je bij de opgave betrekken.

**3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?**

Ik ben tevreden over de kwaliteit van het product. We hebben geleerd om goede dingen neer te zetten. Het is wel te veel fysiek geweest. We moeten zorgen dat we de sociaal-economische ondersteuning gaan leveren.

**Wenselijkheid van deelname van marktpartijen**

**B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?**

Volgens Schrederhof voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

**1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?**

Marktpartijen hebben betere marktkennis dan corporaties en de lokale overheid. Verder hebben ze een drive tot realiseren. Ontwikkellende bouwers houden het proces scherp. Beheer op termijn is een interessant thema. Ze denken wat commerciëler en dat kan in het proces verfrissend zijn. Het hangt af van personen. Het zit niet zozeer aan de bedrijfsstructuur. Marktpartijen moet je op hun vaardigheid beoordelen. Het idee dat marktpartijen onrendabel gaan investeren is idioot. Dat is niet het profiel van het bedrijf. Uiteindelijk gaan ze dan failliet. Dat slaat nergens op. Je moet ze op andere dingen aanspreken.

## 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Er is altijd sprake van een commerciële doelstelling. Dat is een voordeel, maar tegelijkertijd ook een nadeel. Bij een aantal opgaven moet je ze niet betrekken. Er zijn soms ook geen mogelijkheden voor een lange termijn. Je wordt er niet vrolijk van als aangekochte grond voor een lange termijn op de balans staat. Zeker niet als je als directeur daarop wordt afgerekend. Dat is lastig. Niet elke marktpartij heeft een lange termijn perspectief maar is productiegericht, terwijl de herstructureringsprocessen langlopend zijn. Het is dus niet altijd handig.

## 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Ik droom van een lokale overheid die op strategisch niveau heel helder definieert wat hij wil zonder dat toe te geven aan zaken op uitvoeringsniveau; een kleine intelligente overheid die opdrachten goed wegzet. Het is heel erg afhankelijk van de opgave hoe de verhoudingen tussen de corporatie en de marktpartij zijn. De vervolgp partij die de opgave van de gemeente overneemt is altijd een corporatie. De corporatie bekijkt of hij dat alleen doet of samen met een marktpartij.

In de Harnaschpolder nemen corporaties alleen de sociale huursector voor hun rekening. Je krijgt nu de ongelooflijk negatieve rekening door gestegen bouwkosten gepresenteerd. Zonder dat je dat kan compenseren in de duurdere bouw. Dat is niet slim. Ik zou het zeker niet doen van waar is winst uit te halen, maar waar zit je expertise. In die zin is een ontwikkelende aannemer partij, omdat hij productie wil hebben.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Schrederhof is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Ontwikkelen in het kader van de maatschappelijke doelstelling van een corporatie is een vak apart. Als ontwikkelaar moet je gevoel hebben voor de maatschappelijke opgave, anders kun je niet voor een corporatie werken. Bij marktpartijen kom je dat soms ook tegen, maar dan zit het in de personen. Terwijl het bij ontwikkelaars van corporaties in de genen van de organisatie zit. Dat is wel heel belangrijk. Het is hartstikke noodzakelijk.

Er is sprake van een verzakelijking in de verhouding tussen gemeenten en corporaties daar waar het gaat over het ontwikkelen van marktlocaties. Het is nog steeds een ouderwetse relatie bij sociale huur gerelateerde locaties. Dat is zoeken naar hoe je het doet. Wij zijn geen marktpartij, maar wij kunnen wel een zakelijke verhouding met de overheid met behoud van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid onderhouden. Ik vind het niet verkeerd als gemeenten ons daar op aanspreken.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Ik vind de vraag terecht, omdat ik denk dat heel veel projecten om de macht verworven zijn. Je mocht opeens zelfstandig functioneren. Daar zijn in het veld wel fouten in gemaakt. Je ziet dat corporaties veel meer op hun maatschappelijke rol worden aangesproken.

Ik denk dat je als corporatie een maatschappelijke bijdrage kunt leveren in bijvoorbeeld transformatieopgaven. Het verwerven gebeurt uit maatschappelijke verantwoordelijkheid en niet om te laten zien dat je goed kunt ontwikkelen.

#### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Bij deze vraag moet je niet naar buiten kijken, maar naar binnen kijken. Op die manier kun je bepalen wat het belang voor je eigen organisatie is. Voor het behalen van de productie heb je marktpartijen nodig. Je kunt wel blijven roepen dat je ze niet nodig hebt. Maar als je je productie wilt ophogen, zit je op dezelfde terreinen. Het is niet mogelijk om op eigen grond te blijven ontwikkelen. Je moet slimme contracten afsluiten en de expertise gebruiken om je eigen expertise op te bouwen. Voor een corporatie als Vestia is de toegevoegde waarde van een marktpartij in de herstructurering afgenomen.



De opgave voor corporaties beperkt zich niet tot de herstructurering. Dat is een reden om tussen ontwikkelingen verbanden aan te brengen. Stedelijke ontwikkelingen door corporaties vinden niet alleen meer plaats op eigen grond. Corporaties begeven zich op dezelfde markt waarop marktpartijen actief zijn. Middels het verbinden van de opgaven zijn betere uitwisselingsmogelijkheden tussen binnenstedelijke en buitenstedelijke opgaven mogelijk. Voor het halen van de eigen productie is het zelfs noodzakelijk. Je kunt je doelstellingen dus wat makkelijker realiseren. Reden genoeg om een intensievere samenwerking met marktpartijen aan te gaan. Je moet wel een selectie maken, waarbij je moet afvragen welke slimme coalitie je kunt sluiten om je herstructureringsdoelstellingen en productiedoelstellingen draaiende te houden. Aan tafel moet je heel kritisch kijken naar het pallet aan opgaven en wie waar goed in is.

**4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?**

Een aantal marktpartijen kiest vanuit het leiderschap heel bewust om in het belang van behoud van productie relaties met woningcorporaties aan te gaan.

**5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?**

Waar de samenwerking goed verloopt, is wel vertrouwen. Soms helpt het om aan te geven dat je het niet alleen doet, maar een marktpartij bij de opgave betreft. Dat heeft te maken met professionaliteit in ontwikkeling.

**6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?**

Volgens mij gaat Vestia daar zo langzamerhand ook aan wennen. Vestia heeft zich lange tijd gehouden aan het standpunt dat ze niets van samenwerking met marktpartijen wilde weten. Het is een risico dat het verkeerd gaat. Corporaties kunnen niet anders.

**B.1.2.7 Interview De Jong**

De heer ing. C. de Jong bekleedt de functie van commercieel directeur bij Van Wijnen West. Het interview vond plaats op 14 mei 2008.

**Mogelijkheid van deelname van marktpartijen**

**A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?**

Volgens De Jong past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

**1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?**

De ambitie van de herstructurering is volgens mij het opnieuw leefbaar maken van oude stadsgebieden in de breedste zin van het woord.

**2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?**

Ik denk dat de herstructurering nu nog ondergeschikt is aan de uitbreidingsopgave. Op een aantal gebieden na staat de herstructurering nog in de kinderschoenen. Ontwikkende corporaties concentreren zich vanuit hun posities nog het meeste op de herstructurering. Marktpartijen zijn van oudsher gericht op uitbreidingsopgaven. Door hun grondposities kunnen zij onder relatief gunstige randvoorwaarden productie draaien.

Op dit moment zit tussen herstructureringsopgaven en uitbreidingsopgaven een bepaalde financiële onevenwichtigheid. Marktpartijen hebben hun winstmarge hoog in het vaandel staan en richten zich om die reden op de uitbreidingsopgaven. Van Wijnen is een ontwikkelende bouwer met relatief weinig grondposities. Door onze relatie met woningcorporaties hebben wij geen voorkeur voor uitbreidingsopgaven of herstructureringsopgaven.

**3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?**

Wat er door woningcorporaties wordt geïnitieerd, gebeurt degelijk en goed. Corporaties durven op wijkniveau te denken. Wat er door diverse marktpartijen gedaan wordt, is in mijn optiek te kleinschalig.

**Wenselijkheid van deelname van marktpartijen**

**B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?**

Volgens De Jong voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Een voordeel van marktpartij is het hebben van kennis van de hogere segmenten; met name in de koopsector. De woningen die ontwikkeld worden, moeten voldoen aan de vraag van de hogere doelgroepen om differentiatie in de wijk te krijgen. Marktpartijen werken al heel lang in dit segment en zijn in staat om de snel veranderende wensen bij te houden. Zij worden hiertoe ook gedwongen. Marktpartijen zijn namelijk geldgedreven en worden direct afgestraft wanneer het product niet voldoet aan de markt.

Het aantrekken van externe financiering is ook een voordeel. Het netwerk met banken en institutionele beleggers kan van toegevoegde waarde zijn voor de herstructurering. Dat is een enorme markt die in de herstructurering niet aan bod komt.

Verder hebben marktpartijen een grote kennis inzake het integraal ontwikkelen van projecten. Zij overzien het brede spectrum. Het verschil van een marktpartij met een ontwikkelende woningcorporatie als Vestia is genivelleerd.

### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Een nadeel van een marktpartij zou kunnen zijn dat een marktpartij in meer of mindere mate denkt in rendement. Een marktpartij zet dan ook geen stappen in het onrendabel investeren. Ontwikkelende woningcorporaties hebben ten opzichte van marktpartijen een voordeel doordat zij relatief makkelijk geld kunnen verkrijgen. Onder druk van de politiek zie je verschuivingen hierin optreden. Op termijn krijgen woningcorporaties het moeilijker. Dan gaan risicomanagement en risicodeling een rol spelen. Daar kunnen marktpartijen en woningcorporaties elkaar enorm aanvullen.

### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Een gemeente zou faciliterend voor marktpartijen en corporaties moeten zijn en zou acceptabele randvoorwaarden moeten scheppen. Er dient te worden voorkomen dat grondquotes als melkkoeien worden gebruikt.

Het bezit van corporaties dient als tegengewicht voor het eenzijdig investeren met een rendementsdoelstelling. Als partijen kun je heel mooi samen oplopen. Het maatschappelijk kapitaal moet worden vastgehouden en gecultiveerd, zodat minder bedeelden die in het verkeerde bed worden geboren niet gelijk een probleem hebben. Wat dat betreft heeft Nederland het juist goed voor elkaar.

Corporaties hebben een machtspositie in de herstructureringsopgave. De opgave is intrinsiek in de corporatiewereld aanwezig. Daardoor kunnen marktpartijen hun krachtmiddelen niet kwijt in deze opgave. Marktpartijen en corporaties moeten complementair zijn. De kloof tussen een marktpartij en een corporatie is niet zo groot meer. Het primaire verschil zit in de expertise van deze partijen met betrekking tot de segmenten. Wanneer partijen zich concentreren op hun kernkwaliteiten, stel ik voor om te komen tot een moderne verevening tussen de verschillende segmenten. Op een dergelijke wijze werken wij in een gebiedsontwikkeling samen met Staedion, Amvest en AM.

Marktpartijen hebben tempo in een hoog vaandel staan. Daarom moet je ervoor zorgen dat een marktpartij met geld in een ontwikkeling zit. Marktpartijen moeten versnellen, omdat zij anders dan corporaties rekenen. Voor een corporatie is het langer doorgaan met een exploitatie in sommige gevallen juist financieel aantrekkelijk. Een marktpartij ondervindt juist een rentelast.

De verzakelijking in de relatie tussen gemeenten en woningcorporaties betekent dat de automatisen verdwijnen. Als een woningcorporatie deze verzakelijking gebruikt voor het vergroten van de professionaliteit, zullen zij altijd een voorsprong op marktpartijen behouden. Een corporatie blijft gegeven de maatschappelijke belangen voor een gemeente altijd van groot belang. Daarnaast hebben corporaties ten opzichte van marktpartijen een voordeel met betrekking tot het beschikken over vermogen en het gebruik maken van verhuurmogelijkheden.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens De Jong is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Autonomie en onafhankelijkheid zijn voordelen voor corporaties om zelf te ontwikkelen.

2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Woningcorporaties hebben grondposities nodig om te kunnen ontwikkelen.

3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

De verschillen tussen marktpartijen en corporaties nemen af. De toegevoegde waarde van marktpartijen neemt hierdoor ook tegelijkertijd af. Woningcorporaties worden op termijn gelijk aan marktpartijen op hun prestaties afgerekend. Risicomanagement krijgt hierdoor een steeds prominere plaats in de activiteiten van corporaties.

Een ontwikkelende bouwer kan tijdens het ontwikkelingstraject gegarandeerde prijzen op lange termijn afgeven. Hiermee kunnen corporaties risico's borgen. De ontwikkelende bouwer kan tevens risicodragend participeren in de ontwikkeling. De ontwikkelende bouwer verkrijgt door de samenwerking met een corporatie financiering voor de ontwikkeling en een garantie op de afname van het product. De betrokkenheid van een ontwikkelende bouwer maakt het mogelijk om de opgave op een rationele manier snel en doelmatig te voltooien.

Vestia heeft een zekere continuïteit in de ontwikkelingsactiviteiten. De schaalvergroting in de corporatiesector betekent dat ook andere corporaties deze continuïteit verkrijgen. Deze continuïteit stelt corporaties in staat zelf expertise op te bouwen. De toegevoegde waarde van een ontwikkelende bouwer als Van Wijnen neemt dan af. Voor deze corporaties gaat acquisitie een rol spelen. Er kunnen verbanden worden gesloten met betrekking tot acquisitieactiviteiten.

Marktpartijen zijn beter op het gebied van acquisitie. Een corporatie heeft moeite om te acquireren buiten herstructureringsgebieden. Grondposities zijn voor het behalen van je doelstelling cruciaal. Vanuit je grondpositie kun je inhoudelijk een bijdrage leveren aan een ontwikkeling, invloed uitoefenen op het juridisch kader en doelgroepen benaderen. Het strategisch netwerk is de sleutel naar het verkrijgen van grondposities. Om die reden is het sowieso goed dat corporaties de betrekkingen met marktpartijen aanhalen. Reciprociteit is een terugkerend thema in samenwerkingsverbanden tussen corporaties en marktpartijen. Corporaties stellen als voorwaarde dat buiten herstructureringsgebieden grondposities worden verkregen. Marktpartijen zijn door hun meer verweven landelijk netwerk met marktpartijen in staat hier een invulling aan te geven. Corporaties beschikken daarentegen over een uitstekend lokaal netwerk met de gemeente. Beide netwerken zijn de opstap naar grondposities.

4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Voor corporaties met zo'n 3.500 tot 5.000 eenheden vormt een marktpartij een vangnet bij ontwikkeling. Een marktpartij kan dan dienst doen als verlengde werkmaatschappij voor de corporatie. Middels ondernemerschap en risicodragend kapitaal kunnen marktpartijen meehelpen.

Op het gebied van acquisitie zijn gegeven de slagkracht grotere corporaties als Vestia voor ons interessant. Dan wordt er ook samengewerkt op basis van een één op één-verhouding in ondernemerschap.

Vestia is weliswaar in een zekere mate eigenwijs, maar is tegelijkertijd ook wat verder dan de gemiddelde corporatie. Als marktpartij spreken de snelheid en daadkracht van Vestia ons aan. Dat is ook de reden dat wij Vestia benaderen om te participeren in ontwikkelingen.

5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Ik denk niet dat de publieke opinie effect heeft op een samenwerkingsverband. Als je de publieke opinie breed neemt, dan heeft het merendeel geen flauw benul wat er in de corporatiesector zich afspeelt.

## 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Er zijn door koppeling acquisitievoordelen te behalen. Corporaties bepalen in de herstructureringswijken voor een groot gedeelte het spel. Als een corporatie niet wil dan hebben wij geen zak te vertellen. Een koppeling kan voorkomen dat partijen elkaar de loef afsteken middels prijsvragen en aankopen van posities. Dergelijke concurrentie gaat ten koste van financiële stromen in de herstructurering.

### B.1.2.8 Interview Heijnen

De heer W. Heijnen bekleedt de functie van projectmanager bij de gemeente Den Haag. Het interview vond plaats op 16 mei 2008.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

##### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Heijnen past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

De ambitie van de herstructurering is het verzekeren en versterken van de toekomstwaarde van een gebied.

##### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Het proces loopt redelijk gestroomlijnd. De naoorlogse wijken zijn in een heel korte tijd neergezet. Nu we duizenden woningen tegelijk slopen en nieuwbouw plegen, is de vraag of er voldoende aantrekkelijkheid en diversiteit wordt behaald. Soms moet een gebied over meerdere perioden zichzelf ontwikkelen. Dat levert bepaalde kwaliteiten op. Het is een nadeel om in een korte periode met ontwerpers en ontwikkelaars in een bepaalde tijdsgeest een gebied te ontwikkelen.

##### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

We maken zelf onderdeel uit van de organisatie. Op dit moment kunnen we de resultaten nog niet overzien. Ik heb 20 jaar in de Schilderswijk gewerkt. Gedurende de stadsvernieuwing hebben we particuliere eigenaren uitgekocht om sociale huurwoningen te kunnen bouwen. Nu willen we de marktsector juist in de Schilderswijk weer terug laten keren.

#### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

##### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Heijnen voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

##### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Marktpartijen beschikken over kennis en deskundigheid inzake de markt. Verder is geld ten behoeve van draagkracht en risicodeling een voordeel. Daarnaast leidt deelname van een marktpartij tot nieuwe visies. Op dit moment zie je in de herstructureringswijken een beperkt aantal partijen. Meer partijen geeft meer creativiteit en vergroot de diversiteit.

##### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Het is de vraag of marktpartijen voldoende kennis van de wijk hebben. Tot op heden hebben marktpartijen slechts op beperkte schaal deelgenomen aan de herstructurering. Verder is het klassieke beeld van marktpartijen die geld verdienen door snel een kunstje te doen nog niet verdwenen. De vraag is of marktpartijen het korte termijnperspectief verlaten en daadwerkelijk de verantwoordelijkheid nemen om de toekomstwaarde te versterken.

##### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Een gemeente schept de randvoorwaarden, waarbinnen marktpartijen en corporaties risicodragend aan de slag kunnen gaan. Daarnaast hebben corporaties vanuit hun maatschappelijke taakstelling een verantwoordelijkheid en betrokkenheid met betrekking tot het lagere segment en de lange termijn.

Marktpartijen zijn van oorsprong gericht op commercie. Het kan geen kwaad om vanuit deze oorsprong de herstructurering op een consumentgerichte manier te benaderen. Corporaties en marktpartijen kunnen door hun manier van doen en denken elkaar versterken, wat tot synergie leidt.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Heijnen is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Corporaties hebben hun kernactiviteiten versterkt met een ontwikkeltak. Op die manier kunnen corporaties zelf de marktwerking ontdekken, waardoor kennis binnen de organisatie wordt ontwikkeld. Daarnaast kunnen corporaties inkomsten genereren, die de maatschappelijke doelstelling ondersteunen.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Corporaties verwerven met het oog op het bereiken van de maatschappelijke doelstelling macht.

#### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

De hiervoor genoemde toegevoegde waarde van marktpartijen voor de opgave vertaalt zich door naar een woningcorporatie. Risicospreiding is een belangrijk motief.

#### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Marktpartijen hebben geen positie in de herstructurering. Zij kunnen hierdoor hun toegevoegde waarde niet te gelde maken. Middels een samenwerkingsverband met een woningcorporatie kunnen zij deze positie uiteindelijk wel verkrijgen. Pas wanneer marktpartijen positie hebben verkregen, kunnen de volgende stappen in een ontwikkeling worden gezet. De toegevoegde waarde van marktpartijen kan dan pas worden geëffectueerd.

#### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Ik verwacht niet dat via de publieke opinie marktpartijen in een strijd met corporaties positie verkrijgen in de herstructurering. Een samenwerkingsgerichte benadering is logischer. Wanneer partijen elkaar op een natuurlijke manier aanvullen, worden zij min of meer gedwongen tot samenwerking.

#### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Binnen een gebiedsontwikkeling zie je dergelijke koppelingen reeds plaatsvinden. In de ontwikkelingen rond Hollands Spoor heeft Vestia daadkracht getoond door Het Strijkijzer te realiseren. De gemeente Den Haag heeft vervolgens samen met Staedion een wijkontwikkelingsmaatschappij in de Stationsbuurt opgericht. Initiatieven van NS Poort en Vestia worden integraal ontwikkeld. Wij overleggen geregeld om zodoende van elkaars plussen en minnen gebruik te maken. Wanneer het slimmer is om een gedeelte van een programma op het terrein van Staedion te ontwikkelen ontstaat meerwaarde van het samenwerkingsverband. De Geste Groep heeft inmiddels door verwerving van een kantoorgebouw ook positie in de gebiedsontwikkeling verworven. Wij streven ernaar om ook deze ontwikkeling te integreren in het geheel.

Dergelijke koppelingen kunnen ook worden gemaakt tussen verschillende gebiedsontwikkelingen. Je moet wel oppassen dat je niet alles aan alles koppelt. Op sommige momenten kun je gebruik maken van een hoger schaalniveau. Vaak creëer je zoveel afhankelijkheden met als gevolg dat wat je op afzienbare termijn wilt bereiken niet totstandkomt.

### B.1.2.9 Interview Van Eijkeren

De heer R. van Eijkeren bekleedt de functie van directeur bij de Vestia Den Haag Zuid-Oost. Het interview vond plaats op 19 mei 2008.

### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

#### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Van Eijkeren past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

Herstructurering is noodzakelijk om mensen te laten wonen waar ze willen wonen en niet waar ze moeten wonen.

### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

We zijn er in geslaagd om het sentiment in Spoorwijk te keren. Sombere vooruitzichten zijn veranderd naar kansen. Mensen kiezen voor Spoorwijk. Het is nog steeds broos. Dat is ook niet gek. Zo'n 20 tot 25 jaar heeft Spoorwijk niet de aandacht gekregen die het had moeten krijgen.

### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

We hebben het niet verkeerd aangepakt. De verandering van het sentiment vertaalt zich in een hoger prijsniveau en betere verkooppersentages. In Spoorwijk verkopen we eengezinswoningen van 250.000 euro goed. Kopers hebben een waardevast product gekocht.

## Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Van Eijkeren voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

#### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Net als met reizen doe je door invloeden van buitenaf ideeën op. Nu wordt vaak naar de eigen navel gestaard; samenwerking met marktpartijen betekent naar buiten kijken. Marktpartijen hebben door de tucht van de markt creativiteit ontwikkeld. Corporaties ervaren deze noodzaak minder. Dus is het voor corporaties interessant om gebruik te maken van het conceptuele denken van marktpartijen.

Verder zijn marktpartijen sterk in het optimaliseren van het product. Daarbij speelt hun marktkennis een belangrijke rol. Marktpartijen beheersen het bepalen van het profiel en het vertalen van de wensen naar het product. Zij hebben een duidelijker beeld wat ze voor welke mensen ontwikkelen en kunnen de consument daardoor beter bedienen. Corporaties hebben de neiging om te vinden wat ze vinden. Enerzijds hebben corporaties het voordeel van het beperkte aanbod in het sociale segment, maar tegelijkertijd vormt dit een valkuil. Corporaties worden niet direct afgestraft.

#### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Een nadeel zou kunnen zijn dat een corporatie geforceerd wordt. Corporaties zijn gewend om hun eigen gang te gaan en hebben vrij uitgesproken beelden en ideeën. Marktpartijen kunnen in een samenwerkingsverband de door corporaties gewenste kwaliteiten blokkeren. Een ander element zou kunnen zijn dat je moet samenwerken. Zo zijn Vestia en Ceres projecten gewend om met elkaar samen te werken. Deelname van een marktpartij betekent een driehoeksverhouding met het risico op afstandsprikelen.

#### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

De gemeente formuleert vooraf op hoofdlijnen het programma voor een integrale gebiedsontwikkeling. Zij dient gericht te zijn op de output en heeft een controlerende rol. Corporaties en marktpartijen brengen hun expertise in en vervolgens worden de risico's verdeeld. Op die manier weten we zeker dat beide partijen er voor gaan. Marktpartijen benaderen de opgave op een andere manier. Dat leidt tot nieuwe inzichten.

Er dient te worden voorkomen dat corporaties zich alleen op het sociale huursegment richten. Je moet je niet op een bepaald segment concentreren en tot dat deel beperken. Corporaties dienen te delen in de eventuele winst op verkoop.

Het opereren in herstructureringsgebieden vraagt specifieke kwaliteiten. Woningcorporaties zijn sterker in de procesmatige aspecten met betrekking tot het verkrijgen van draagvlak bij bewoners. Als het op dit punt fout gaat, leidt dit tot een fors probleem voor de planvorming. Corporaties hebben een dusdanige ervaring dat zij dit niet alleen kunnen constateren, maar dit ook daadwerkelijk kunnen vertalen naar concrete acties.

Een samenwerkingsverband met een marktpartij verstevigt je positie naar de gemeente. Samen een plan doen is krachtiger dan individueel aan een plan werken. Corporaties kunnen voordeel halen uit het imago van marktpartijen. Het heeft ook te maken met het krachtenspel en de machtsbalans tussen actoren. Een samenwerkingsverband leidt tot een samenvoeging van het gedachtegoed en verhoogt het volume achter het plan. Dat resulteert niet alleen in feitelijke voordelen, maar leidt ook tot psychologische voordelen.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Van Eijkeren is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Ceres projecten is opgericht om de versnippering binnen de bedrijven tegen te gaan en de krachten te bundelen. Vervolgens moet dat leiden tot het zetten van een volgende stap. We hebben nu de behoefte naar een nadere verkenning van samenwerking met marktpartijen. Deze verkenning komt ten goede aan de professionaliseringslag.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Het verwerven van positie is strategisch van aard. Het verkrijgen van positie is essentieel voor het uiteindelijk kunnen bereiken van je maatschappelijke doelstelling. Door Bink36 maken we dingen mogelijk voor mensen die voorheen niet mogelijk waren. We subsidiëren de huidige activiteiten. Op die manier betekenen we wat voor de stad.

De touwtjes in handen houden mag geen reden zijn om een marktpartij niet te laten deelnemen. Middels het maken van afspraken met derden kunnen de touwtjes mede in handen worden gehouden. Dat gaat om professioneel opdrachtgeverschap: eenduidig formuleren van de randvoorwaarden en vervolgens marktpartijen aan de afspraken houden.

#### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Er is een koppeling tussen de toegevoegde waarde van marktpartijen voor de opgave en de toegevoegde waarde van marktpartijen voor corporaties. Corporaties kunnen binnen de herstructureringsopgave profiteren van de eerder genoemde toegevoegde waarde van marktpartijen. De belangen van corporaties gaan verder dan de herstructureringsopgave. Om die reden kan reciprociteit worden toegevoegd.

#### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Marktpartijen hebben grondposities nodig om hun doelstellingen te kunnen bereiken. Een samenwerkingsverband met een corporatie is een middel hiertoe.

#### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

De beeldvorming over het vermogen van corporaties is dusdanig dat de verzakelijking naar stigmatisering gaat. Dat merk je in onderhandelingen met de gemeente. Voor een marktpartij biedt dit kansen. Ik zie dat corporaties te weinig op goede locaties actief zijn. We zijn in Den Haag te weinig betrokken bij ontwikkelingen op het zand. Marktpartijen zie je overigens wel opschuiven naar het veen.

#### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

De posities van corporaties op de veengronden kunnen als hefboom worden gebruikt naar het verkrijgen van posities op de zandgronden. Overigens moet hierbij worden vermeld dat je je daarbij niet moet beperken tot locaties binnen Den Haag. Reciprociteit is een belangrijk thema voor Vestia. Het is binnen Vestia een nieuwe ontwikkeling, waarmee Vestia zich nadrukkelijk bezighoudt. Het maken van afspraken over toekomstige ontwikkelingen wordt een standaard onderhandelingspunt.

We zijn als Vestia aan het opschuiven in ons standpunt met betrekking tot dit onderwerp. We passen reciprociteit inmiddels toe bij samenwerkingsverbanden met ontwikkelende bouwers. In de toekomst verwacht ik dergelijke samenwerkingsverbanden ook met ontwikkelaars. In het verleden heeft Vestia harde uitspraken gedaan over samenwerking met marktpartijen. Vestia straalde uit dat zij zelf de opgave kon voltooien en daarbij marktpartijen niet nodig had. Deze harde uitspraken bepalen op dit moment nog enigszins de huidige koers.

#### **B.1.2.10 Interview Schalken**

De heer ir. A. Schalken MBA bekleedt de functie van adjunct-directeur bij de AM Zuid-Holland Noord. Het interview vond plaats op 21 mei 2008.

#### **Mogelijkheid van deelname van marktpartijen**

##### **A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?**

Volgens Schalken past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### **1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?**

De herstructurering levert een bijdrage aan de leefbaarheid van steden. Daarnaast is het vele uitbreiden van steden maatschappelijk niet gewenst.

##### **2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?**

Ik ben tegen het van bovenaf regisseren. Het rijk bemoeit zich ermee, omdat ze constateert dat er straks geen andere mogelijkheden meer zijn om Nederland te verbeteren. Maar ik vind het voornamelijk een verantwoordelijkheid van de lokale overheid en de betrokken corporaties zelf om daar wat aan te doen. Het maatschappelijk hart is groot genoeg volgens mij om de partijen te drijven tot wat noodzakelijk is om het land te verbeteren.

Geld speelt altijd een belangrijke rol. De overheid roept dat er zoveel bij corporaties in kas zit en dat ze dat nu maar eens moeten gaan uitgeven. Als iemand aan mijn portemonnee zit, trek ik hem ook eerst terug voordat ik iets ga doen.

Het wordt nu tijd dat de betrokken partijen actie gaan ondernemen. Daar kunnen marktpartijen een rol in spelen. De maatschappelijke betrokkenheid van marktpartijen is in de afgelopen jaren veranderd. Men beseft dat je het niet redt met alleen een commerciële houding. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een randvoorwaarde. Ik denk dat de samenwerking tot stand kan komen.

##### **3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?**

Ik heb hiervoor onvoldoende het overzicht.

#### **Wenselijkheid van deelname van marktpartijen**

##### **B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?**

Volgens Schalken voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

##### **1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?**

Van huis uit zijn marktpartijen goed in wat met markt te maken heeft. Marktkennis, visie en ontwikkeling zijn sterke punten van marktpartijen. Daar moeten we het niet alleen van hebben.

Ik vermoed dat corporaties het niet alleen aan kunnen, omdat door de jaren heen corporaties meer gericht zijn geweest op het beheer en niet zozeer op het tot stand brengen van een nieuwe omgeving. Corporaties hebben voornamelijk expertise in de sociale opgave. Marktpartijen hebben een marktgerichte aanpak, waarbij functies als werken, winkelen, wonen en recreëren integraal worden benaderd. De sociale optiek en de markttechnische optiek zijn benodigd om de wijk van de toekomst te creëren. Hoe je het ook wendt of keert corporaties en marktpartijen zijn tot elkaar veroordeeld. We hebben niet de tijd om te wachten, totdat corporaties de markt zich eigen hebben gemaakt.

##### **2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?**

Het is maar de vraag hoe ver marktpartijen bereid zijn te gaan met betrekking tot de rendementsdoelstelling. Volgens mij moeten marktpartijen een iets andere houding ten aanzien van deze doelstelling aannemen. Dat zou een valkuil kunnen zijn.



### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Ik denk dat de gemeente verantwoordelijk is voor een helder beleid, dat richting geeft aan marktpartijen en corporaties. De initiatieven moet een gemeente aan deze partijen laten. Ik kan me voorstellen dat marktpartijen en corporaties gelijkwaardige samenwerkingspartners voor het totaal gaan worden. De manier waarop is niet zo snel bepaald, maar er zijn voldoende mogelijkheden. De traditionele situatie is dat de corporatie woningen afneemt en de marktpartij de ontwikkelingsrol heeft.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Schalken is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Ik denk dat de ontwikkeling van de sociale opgave liever in huis naar de eigen maatstaven wordt gedaan dan deze uit te besteden aan een externe met zijn eigen belangen. Ik verwacht niet dat dit een deelname van marktpartijen in de weg staat. Je moet het zoeken in de aanvulling van expertises. Een marktpartij die gericht is op de verkoop van markt woningen heeft een andere kijk op de kwaliteit dan een corporatie of belegger. Het is zoeken naar een koppeling van expertise. Zo beschikken corporaties met name expertise op het gebied van beheer.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Ik ben niet iemand die er vanuit gaat dat het om het verkrijgen van macht te doen is. Een corporatie heeft net als marktpartijen bedrijfseconomische belangen.

#### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Partijen kunnen niet meer solistisch ontwikkelen. Voor het ontwikkelen van gebieden heb je elkaar nodig. De ene keer heeft een corporatie positie; de andere keer heeft een marktpartij positie. Middels een strategisch samenwerkingsverband met bepalingen inzake reciprociteit zorg je dat je in de toekomst aan het werk blijft en je doelstellingen kunt blijven behalen.

#### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

We komen langzamerhand in de post Vinex periode. Iets wat we al jaren roepen. Wat gaan we er na doen? Wat daarmee samenhangt, is dat naar nieuwe mogelijkheden voor de toekomst wordt gezocht. Herstructurering is dan de eerste opgave die in de mond wordt genomen. Marktpartijen beseffen dat hun toekomst ook in de herstructurering ligt. Hoewel herstructurering een hele belangrijke is, zijn daarnaast nog andere mogelijkheden om hun belangen te behartigen.

Er is besef dat er met het oog op de posities van corporaties een noodzaak tot samenwerking is. Als je je niet tot de herstructurering beperkt, is er echter ook een wens tot samenwerking. Steeds meer gemeenten voeren een strikt sociaal beleid. De sociale paragraaf dient voldoende opgelost moet worden. We zien dat we dat niet alleen kunnen doen. Wij kunnen wel een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de sociale opgave. Het beheer en de exploitatie vallen echter buiten ons bereik. Daarvoor hebben wij corporaties nodig. Wij zijn dan ook actief op zoek naar strategische samenwerkingsverbanden met corporaties. Zo werken we bijvoorbeeld samen met Staedion. Vestia is van oudsher een partij die niet naar samenwerking heeft gezocht.

#### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Ik verwacht niet dat marktpartijen gebruik kunnen maken van deze publiek opinie.

#### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Deze voordelen zijn van strategische aard.

### B.1.2.11 Interview Moerman

De heer A. Moerman bekleedt de functie van directeur bij Estrade projecten. Het interview vond plaats op 22 mei 2008.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

##### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Moerman past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

De ambitie is gekoppeld aan het bieden van toekomstperspectieven voor mensen in de wijk.

##### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Ik ben er wel tevreden over. In Rotterdam zie je heel verschillende vormen van herstructurering. Het varieert van complete kaalslag en het uitverhuizen van de oorspronkelijke bevolking tot hoogwaardige renovaties en het zoveel als mogelijk geschikt maken van de bebouwing voor de zittende bevolking. De inhoud van de opgave is heel bepalend voor het proces.

##### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

Ik ben een tevreden mens daarover. Er ontstaan hele mooie wijken met moderne nieuwe woningen die aan de huidige eisen voldoen en die bovendien betaalbaar zijn. Zolang wij aan timmeren zijn, is er veel aandacht van corporaties en gemeenten. De vraag is wat er gebeurt als wij weggaan. Het is een spannend moment als de zijwieltjes er vanaf gaan. Vanaf dat moment kan worden beoordeeld of het resultaat voldoende duurzaam is.

#### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

##### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Moerman voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

##### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Vreemde blikken dwingen. Deelname van een marktpartij doorbreekt in ieder geval de traditionele patronen van de corporatie en de gemeente. Dat is in zijn algemeenheid sowieso goed. Het helpt ons om te realiseren in welke vaste patronen wij verzeild zijn geraakt.

Wij zitten als corporaties in de bulk van de sociale opgave. Wij zijn helemaal niet goed in het zien van kansen met betrekking tot nichemarkten. Marktpartijen brengen de kennis en kunde van aanvullende marktsegmenten binnen. Zij beschikken over landelijk opgedane kennis en ervaring en kunnen hun landelijke of internationale netwerk inzetten.

Het voordeel in procestermen is dat marktpartijen haast hebben. Zij kunnen zich niet zoveel proceskosten permitteren als een gemeente en een corporatie. Ik vind het wel fijn om zo'n partij aan boord te hebben. De besluitvaardigheid en het doorpakken spreken mij aan.

Hoewel het politieke landschap invloed uitoefent, zijn overheden in het algemeen gecharmeerd van marktpartijen. De publieke opinie inzake corporaties is bij gemeenten geland. Zij worden minder argwanend bekeken dan een corporatie. Als een marktpartij bij een gemeente benadrukt dat wij ondernemend zijn, helpt dat aanzienlijk beter dan wanneer Vestia dat vertelt. Marktpartijen kunnen dan ook in het proces met gemeenten van toegevoegde waarde zijn. In het proces met onze klanten is echter het omgekeerde het geval. Je moet een marktpartij nooit iets aan bewoners laten vertellen.

##### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

De nadelen zijn bijna complementair aan de voordelen. Marktpartijen haken relatief snel af. Zij hebben een korte adem die niet overeenkomt met de procestijd van de herstructurering. Verder is het imago van marktpartijen bij huurders in herstructureringswijken slecht. Marktpartijen kunnen om die reden een beperkte rol spelen in het proces tot verkrijging van draagvlak bij de bewoners. Betrokkenheid van marktpartijen werkt in sommige gevallen juist het verkrijgen van draagvlak tegen.

Als je niet van tevoren afspraken hebt gemaakt over de gewenste rendementen, loop je het risico dat in het eindstadium er rare dingen uit de hoed van een marktpartij komen.

### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Als je kan regelen dat een marktpartij het proces trekt, ontmoet dat sympathie bij de gemeente. De marktpartij ontwikkelt. Een corporatie heeft dan de rol van afnemer en belegger. Daarnaast dient een corporatie voor het draagvlak in de wijk te zorgen. Een succesvol traject kan door het ontbreken van draagvlak in de wijk worden gedwarsboomd. Je moet goed afspreken wie wat doet, zodat je niet met z'n tweeën hetzelfde werk doet.

#### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

##### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Moerman is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

##### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Binnen Vestia zijn Ceres projecten en Estrade projecten opgericht in het kader van de Vinex-opgave. Via de politiek zijn posities verkregen. Het kunstje van ontwikkelen hebben de meeste corporaties in de uitbreidingsopgave geleerd. Daarna zijn zij de ontwikkeling gaan verbinden met de beheerende delen van de organisatie en is de herstructureringsopgave in beeld gekomen. Dat is een prachtige match. In de eerste fase was het kat in het bakkie en in de tweede fase was er een groot vermogen om de interne verbinding tot stand te brengen. Nu zijn we in de derde fase beland en komt de spanning. Je kunt je bezit niet blijven slopen en het verkrijgen van posities via de politiek is niet meer mogelijk. Het is een stuk ingewikkelder geworden. Op commerciële gronden dient nu positie te worden verkregen. Dat betekent middels visieontwikkeling en gerichte acquisitie.

Vestia moet jaarlijks 1.500 tot 2.000 woningen toevoegen. De schaalgrootte creëert mogelijkheden met betrekking tot de doorstroming en de vervanging van het bezit. De differentiatie van het vastgoed en het hebben van bezit in verschillende jaarkringen en op verschillende locaties is vanuit financieel-economisch oogpunt gewenst. Het is een vorm van risicospreiding. Ook financiering speelt een rol. Vestia kan het zich niet permitteren om kleiner te worden. Verlies van onderpand betekent een schadepost vanuit de externe financiering. Tevens is de differentiatie vanuit maatschappelijk oogpunt gewenst.

Acquisitie en rendement zijn kortom de motieven voor het ontwikkelen door corporaties. De koppeling met het beheer maakt het eenvoudiger.

##### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Verwerving van posities heeft eigenlijk maar één doel: het waarborgen van de maatschappelijke doelstelling in de toekomst.

De toegang tot externe financiering is essentieel voor het bereiken van de maatschappelijke doelstelling. Daar is de bedrijfsvoering op gericht: een slanke organisatie. Daarnaast dient Vestia te zorgen dat zij beschikt over plekken waar zij kan investeren.

##### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Met het oog op het uiteindelijk kunnen behalen van de maatschappelijke doelstelling is het voor een organisatie als Vestia goed om de banden met een marktpartij aan te halen. Het verkrijgen van posities via de politiek lukt niet meer. Dat is voorbij. Regelgeving maakt het ook lastig.

Het is van belang dat je je tot het strategisch netwerk van marktpartijen bekeert; dat je bent waar zij ook zijn, dat is wat moet gebeuren. Zij moeten weten dat Vestia als belegger kan opereren en complementair kan zijn aan ontwikkelaars en ontwikkelende bouwers. Deze marktpartijen vinden het heel fijn om samen te werken met een afnemende partij als Vestia. Tot op heden heeft Vestia zich afzijdig gehouden van deze partijen. Dat zijn we nu aan het omdraaien. De eerste verkenningen zijn achter de rug en een samenwerkingsverband met een marktpartij als BAM in de Zorgboulevard in Rotterdam is opgestart.

#### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

De ontwikkelaar en de ontwikkelende bouwer hebben het vanuit de opgave moeilijker in de herstructurering dan ontwikkelende beleggers. Ontwikkelende beleggers zijn door hun langere beleggingshorizon in staat het directe rendement en indirecte rendement met elkaar te matchen. Deze manier van waardecreatie past goed binnen de maatschappelijke ambitie. Ontwikkelende bouwers en ontwikkelaars moeten binnen een termijn van zo'n vijf jaar rendement behalen.

Vanuit de actor bezien zijn ontwikkelende bouwers en ontwikkelaars echter eerder complementair aan corporaties. Corporaties zijn immers in feite ook beleggers en kunnen als investeringsmaatschappij dienst doen. De doelstellingen van ontwikkelende bouwers en ontwikkelaars enerzijds en corporaties anderzijds zijn beter met elkaar te vervlechten. Corporaties krijgen dan een afnemende rol.

Zichtbaar zijn in het strategisch netwerk van marktpartijen, conceptontwikkeling en posities innemen zijn de pijlers voor Vestia om voldoende ruimte te hebben om te kunnen blijven ontwikkelen in het belang van de maatschappelijke doelstelling. Daarnaast heeft differentiatie gegeven de waardecreatie ook een financieel-economische component.

#### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

De landelijke politiek heeft een behoorlijke weerstand tegen het monopoliegedrag van corporaties. Deelname van marktpartijen wordt vanuit deze hoek gestimuleerd. De drempel voor deelname wordt hierdoor verlaagd. Overigens merk ik in Rotterdam niet zoveel van deze landelijke druk. We hebben de capaciteit redelijk op orde. Andere ontwikkelende corporaties zijn hun ontwikkelactiviteiten van scratch af aan nog aan het opbouwen. Zij zijn nog niet toe aan integrale gebiedsontwikkeling en worden gedwongen slimme samenwerkingsverbanden met marktpartijen aan te gaan.

De gemeente is gecharmeerd van marktpartijen, die beter in de contractvorming zijn dan corporaties. Op het gebied van draagvlak hebben zij echter een probleem, wat de drempel verhoogt. De bewoners zien marktpartijen als kapitalisten. Met corporaties aan hun zijde scheppen zij gelegenheid voor deelname. Partijen als Kristal en Vestia kunnen op basis van gelijkwaardigheid met marktpartijen samenwerken. Dat is een voordeel ten opzichte van ontwikkelende corporaties die dat stadium nog niet hebben bereikt.

#### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Het koppelen van verschillende opgaven waarbij we betrokken zijn, levert voordelen op. Zo werkt Vestia samen met Proper Stok bij opgaven als Leijenburg in Den Haag en Parkstad in Rotterdam. Het schaalniveau maakt het voor beide partijen interessant. Meerjarenafspraken zijn vaak ingewikkeld. De omvang maakt Vestia, Ymere of Portaal tot een interessante partij voor ontwikkelaars en ontwikkelende bouwers. Op een hoog schaalniveau kunnen afspraken worden gemaakt en de continuïteit worden gewaarborgd. Afzonderlijke afspraken met een veelheid aan corporaties worden hiermee voorkomen.

#### B.1.2.12 Interview Van der Harst

De heer ir. D. van der Harst bekleedt namens de gemeente Den Haag de functie van directeur van de gebiedsonderneming Binckhorst. Het interview vond plaats op 26 mei 2008.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

##### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Van der Harst past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

##### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

Het gaat om de menging van een heleboel doelstellingen. Er zijn sociale, emancipatorische, educatieve en fysieke invalshoeken en doelstellingen. Het betreft een heel brede ambitie om de verloedering en stagnatie van een aantal wijken te doorbreken. De herstructurering richt zich erop om die wijken een versnelde ontwikkeling volgens alle invalshoeken te laten meemaken. Via een gericht investeringsprogramma wordt er niet alleen geprobeerd de wijken een nieuwe toekomst te geven, maar ook de mensen die er in wonen.

## 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Samenwerking is randvoorwaarde voor het herstructureringsproces. Het gaat op een heleboel verschillende manieren. Op een aantal plekken zie je de corporaties het voortouw nemen en op een aantal plekken verloopt het proces middels een innige samenwerkingsvorm.

Dit soort processen kosten heel veel tijd. Die tijd is nodig om wat je voorgenomen hebt te effectueren. Het gaat niet alleen om fysieke maatregelen: introductie van een beheersorganisatie, samenwerking met bewoners en de creatie van voorzieningen zijn ook onderdelen. De processen die achter het etiket van de Krachtwijken schuilgaan zijn structureel. Afspraken waren al gemaakt of stonden op het punt om gemaakt te worden.

## 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

In Den Haag zie je een tweedeling in de stad. De vraag is of de emancipatorische gedachten gaan lukken. In Den Haag Zuidwest wordt nu in het duurdere segment ontwikkeld. Is het voldoende om de wijken een nieuwe toekomst te geven of is het franje? Ik heb het gevoel dat het absoluut de goede weg is. Het 100% terugbouwen van sociale woningbouw is voor de korte termijn aardig, maar voor de lange termijn is het wachten op de volgende ronde van problemen.

### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

#### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Van der Harst voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

#### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Deelname van marktpartijen is ter voorkoming van een subsidiegedreven ontwikkeling bijna een voorwaarde. Een marktpartij kan voor een verbreding van doelgroepen zorgen. Zij denken meer na over de voorwaarden waaraan voldaan moet worden. Zij beschikken vanuit een marktbenadering over de kennis met betrekking tot de vraag van potentiële huurders en kopers.

Marktpartijen geven zakelijkheid aan de operatie, waardoor het storten van geld in een bodemloze put kan worden voorkomen. Corporaties hebben twee doelstellingen, waardoor ze zich altijd in een bocht moeten wringen. Samenwerking dient dan ook niet te worden beperkt tot een samenwerking tussen gemeenten en corporaties. Verbreding helpt.

#### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Marktpartijen zijn rendementsgedreven; zij kunnen het zich niet veroorloven al te veel maatschappelijke doelstellingen door hun core business heen te verweven. Het sluiten van een langlopende coalitie is met ontwikkelende beleggers makkelijker dan met ontwikkelaars van koopwoningen. Ontwikkelende beleggers denken in termen van waardegeneratie en waardeontwikkeling na over hun bezit. Dat denken zit traditioneel bij beleggers, die met het oog op een waardesprong in een project stappen. Het denken in termen van waardecreatie helpt iedereen.

#### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

De gemeente en de corporatie verzakelijken ten opzichte van elkaar. Dat biedt partijen de mogelijkheid om de samenwerking in een breder perspectief te zien. Het is niet zo dat we moeten ontwikkelen met corporaties. Corporaties en marktpartijen groeien naar elkaar toe. Het verschil is dat een marktpartij een aantal afwegingen niet hoeft te maken. Corporaties kun je als ontwikkelaars met een sociale doelstelling zien. Dan is de afstand met winstgedreven marktpartijen minder groot en kun je makkelijker tot een samenwerkingsverband komen.

De gemeente stelt de kaders en opereert in de ontwikkeling van voorzieningen die een maatschappelijke functie hebben. Wat betreft de openbare ruimte heeft de gemeente een behorende rol. Corporaties en marktpartijen hebben op het gebied van de openbare ruimte een ontwikkelende rol.

Corporaties richten zich wat meer op de sociale doelgroepen en marktpartijen richten zich iets meer op het marktsegment. Hiertussen zit een overloop. De ontwikkelaars van koopwoningen vervullen een kristallisatiefunctie. Zij geven een impuls waardoor een versnelde ontwikkeling kan plaatsvinden.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Van der Harst is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Ze hebben altijd al ontwikkeld. Dat is niet nieuw. Corporaties hebben altijd beheerd en ontwikkeld. Je probeert constant je bestand te vernieuwen en te verfrissen. Als je alleen maar vastgoed afneemt van marktpartijen, zou dat een versmalling betekenen. Ik denk dat het goed is dat je zelf blijft ontwikkelen.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Corporaties willen zich verbreden en richten zich niet meer alleen op de primaire doelgroep. Hoe ver moet je gaan met verbreden? Wanneer houdt je core business op? Bink36 is typisch zo'n voorbeeld. Als corporatie wil je zo verweven zijn met ontwikkelingen in de samenleving door met eigen vermogen in te stappen en onrendabele toppen te accepteren. Dat is een interessante ontwikkeling. Corporaties gaan op een hele brede rol zitten. Corporaties pakken op wat de markt in feite nog niet aandurft. Het ligt in het verlengde van de rol van de gemeente. Vestia investeert in Bink36 en de gemeente investeert in de Caballero fabriek.

Corporaties verbreden zich aan twee kanten: de commerciële kant van marktpartijen en de maatschappelijke kant van gemeenten. Het gevaar is dat je te breed bezig bent. Je core business is het beheren van een woningvoorraad dat voor een groot deel een sociale kern heeft. Dat moet je niet uit het oog verliezen.

#### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Als je het allemaal zelf zou willen doen, ga je te breed. Je kan alles uitproberen en je organisatie zo professioneel mogelijk maken. Je bent echter op het terrein van spelers bezig die daar veel meer ervaring in hebben. Ik zou corporaties dan ook aanbevelen om een samenwerking aan te gaan. Je ziet dan ook rollen ontstaan als in Laakhaven West.

#### 4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Marktpartijen kunnen door een strategisch samenwerkingsverband de opgave integraal benaderen. Zo kan bij acquisitie gebruik worden gemaakt van de investeringsmogelijkheden van een corporatie in het sociale segment.

#### 5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Er wordt weliswaar op een negatieve manier over corporaties gepraat. Toch is er geen sprake van een structurele verslechtering van de positie van corporaties. Ik denk niet in termen dat marktpartijen binnenkomen omdat corporaties het slecht doen.

#### 6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

In samenwerkingsverbanden dient altijd helder te zijn waarom je het doet. In drie regels moet je kunnen uitleggen waarom je in zo'n samenwerking zit. Tot op heden heeft Vestia de samenwerking binnen de corporatiesector gezocht. Een stap verder is dat je om strategische redenen een samenwerkingsverband met marktpartijen sluit.

### B.1.2.13 Interview Rutten

Mevrouw ir. P. Rutten bekleedt de functie van manager gebiedsontwikkeling bij Proper Stok. Het interview vond plaats op 30 mei 2008.

### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

#### A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Rutten past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

### 1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

Ik werk met Vestia samen aan Parkstad in Rotterdam en Leijenburg in Den Haag. Wij werken samen met Vestia, omdat beide partijen dat graag willen. Dat maakt het verschil in een samenwerking: je bent niet tot elkaar veroordeeld. Wij werken niet vanuit een grondpositie, maar puur vanuit de opgave. We maken voor de herstructurering een analyse hoe je een gebied uit het slop kan trekken en weer terug op de kaart kan zetten. Daar heb je een aantal ingrediënten voor, zoals onderwijs, wijkconomie en bijzondere woonmilieus. Wat is de situatie nu en wat is er voor nodig om een vernieuwing teweeg te brengen, zodat je het vertrouwen herstelt. Het benutten van kansen is daar een onderdeel van, zodat bewoners die niet voor een wijk hebben gekozen, wel voor een wijk gaan kiezen en bewoners die weg kunnen, willen blijven. De vernieuwing dient in een breed spectrum plaats te vinden. Een gebiedsaanpak waarbij de kernwaarden worden benoemd, is essentieel.

### 2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Het herstructureringsproces is iets van meerdere partijen die moeten samenwerken. Aanvullend op de regiefunctie van de gemeente en de bezit- en kennisfunctie van de corporatie zien wij een functie voor marktpartijen in de herstructurering. Vanuit het spectrum van marktpartijen zou je naar het gebied moeten kijken en een visie ontwikkelen om de herstructurering op een goede manier te doen.

In het verleden is de opgave veel te veel op woning(-blok)niveau bekeken. De afgelopen 5 tot 10 jaar is daar de openbare ruimte bijgekomen. Nu zien we dat je integraal moet vernieuwen, waarbij het voorzieningenniveau en de wijkconomie een rol spelen. Het maatschappelijke voorzieningenniveau is van enorme waarde om het vertrouwen in de wijk te herstellen en de vernieuwing een impuls te geven. Dat is nu vaak het sluitstuk. De gemeente is in staat om te stellen dat bewoners eerst de durf moeten hebben om in een gebied te gaan wonen en dat daarna deze durf wordt beloofd door het voorzieningenniveau te verbeteren. Wij proberen samen met alle andere partijen deze ontwikkelingen hand in hand te laten gaan en bijvoorbeeld Bredescholen als start van de vernieuwing in te zetten.

Het bepalen van wie er kunnen wonen en welke producten hiervoor worden ontwikkeld is essentieel. De commerciële waarde van een gebied wordt onvoldoende geanalyseerd, gelooft en benut.

### 3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

Door niet vanuit de huidige situatie maar vanuit het toekomstperspectief dat je durft neer te leggen te redeneren is een verbetering mogelijk.

## Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

### B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Rutten voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

#### 1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

De commerciële benadering van de herstructurering en het durven neerleggen van een veel verdergaande ambitie zijn voordelen. Marktpartijen zijn beter in het benutten van de opbrengstpotentie van een gebied. Zij weten heel goed wat voor welke doelgroep nodig is en beschikken over een goed up to date marktgevoel doordat zij dagelijks een risicodragende functie vervullen.

Marktpartijen hebben vaak in zo'n gebied geen bezit. Dat geeft marktpartijen onafhankelijkheid en biedt de mogelijkheid om buiten de kaders te denken. Een ontwikkeling wordt dus niet vanuit de macht gestuurd, maar vanuit de creativiteit en de visie op hoe zo'n gebied werkt. Dat zit in de bedrijfscultuur verweven. Deze creativiteit is bij corporaties wat minder aanwezig. Marktpartijen zijn hiermee complementair aan corporaties, die over posities en kennis van een gebied en haar bewoners beschikken. Deze macht heb je ook nodig; anders kun je geen invloed uitoefenen. Je hebt invloed nodig, je hebt een partij nodig die het verschil kan maken. Daarin willen wij die aanvullende rol vervullen. Dat levert een spannende wisselwerking.

#### 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Voor een beherende corporatie die op woningblokniveau de herstructurering kleinschalig invult, is denken vanuit een gebiedsvisie een extreme verandering. Het is moeilijk voor een organisatie om deze slag te maken. Een corporatie wordt geconfronteerd met een hele andere richting, waaraan ze nog niet gedacht hebben of nog niet toe aan zijn. Er zijn ook momenten dat ze minder invloed kunnen uitoefenen.

### 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

De gemeente heeft de regierol. De corporatie heeft bezit en beschikt over kennis over het bezit en de mensen. Verder is een corporatie volledig aangesloten op de stakeholders in de wijk en de gemeente.

De invloed van een corporatie op de bewoners is van belang in de voorbereiding op de herstructurering. Wij hebben de ervaring dat als een toekomstvisie wordt gepresenteerd er beter naar marktpartijen wordt geluisterd. In de herstructurering kan het bedreigend zijn als een marktpartij het verhaal komt vertellen. Een marktpartij wordt geassocieerd met geld verdienen. Dat wekt wantrouwen bij bewoners. In dergelijke processen dien je bij de rolverdeling gebruik te maken van het imago van partijen.

Zo kan het imago van een marktpartij weer nuttig zijn bij de contacten met de gemeente. Marktpartijen zijn vaak de Haarlemmer olie in een herstructureringsproces. Gemeenten en corporaties zijn veroordeeld tot elkaar. Een marktpartij heeft een vrije positie. Dat betekent dat een marktpartij de verschillende belangen aan elkaar kan koppelen. In plaats van dat de tegenstellingen worden vergroot, kunnen marktpartijen de belangen bij elkaar brengen en ten opzichte van elkaar afwegen. Zo worden partijen bij elkaar gehouden.

Als je grondpositie hebt, kan het juist veel langer gaan duren. Het uitnutten van een grondpositie maakt het proces stroperig. Dan wordt vanuit macht gehandeld en niet vanuit de wens om samen te werken. Dat maakt dat je er in een herstructureringsopgave niet uitkomt.

#### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Rutten is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Voor de toekomst is uitbesteden niet voldoende. Het aandachtsgebied van een corporatie is breed. Ik ben ervan overtuigd dat het ontwikkelen vanuit een grondpositie en het ontwikkelen vanuit een relatie verschillende competenties vergen.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Met het oog op de maatschappelijke doelstelling is een corporatie gebaat bij het hebben van financieel-economische middelen waarmee zij invloed kan uitoefenen. Hieruit volgt ook een groeidoelstelling. Status quo is nooit goed voor een organisatie.

#### 3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Wij zijn als Proper Stok onderdeel van Heijmans. Heijmans Vastgoed werkt voor het merendeel vanuit een grondpositie en macht. Wij doen dat per definitie niet. Dat betekent dat je vanuit je relatie moet werken. Dat vergt andere competenties en de ontwikkelaar is dus een ander persoon. Het mooiste is als deze twee bij elkaar komen. Dat gebeurt bij een samenwerking met een corporatie.

De machtspositie van corporaties creëert scherpste in het proces. Een marktpartij moet zijn toegevoegde waarde leveren. Wij willen slechts samenwerken als iemand met ons wil werken. Wij sluiten alleen samenwerkingsverbanden vanuit de wens tot samenwerking en vanuit het inzicht dat het beter is om het samen te doen dan alleen te doen.

De vraag is of woningcorporaties zich dusdanig kunnen professionaliseren dat ze het niveau van marktpartijen behalen. De machtspositie van corporaties staat wellicht een dergelijke ontwikkeling in de weg. Dit is vergelijkbaar met een grondpositie van een marktpartij, die creativiteit en klantgerichtheid in de weg kan staan.



4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Ik zie voor een marktpartij zeker voordelen van een samenwerking met een corporatie bij een tender. Wij doen bijna niet anders. Het moet wel duidelijk zijn dat de partijen een verschillende rol hebben. Je moet niet doen alsof het twee dezelfde bedrijven betreffen. Ieder bedrijf moet zijn rol benutten. Je moet willen doen waar je goed in bent. Voor mij past de samenwerking met een corporatie als een jas. Een marktpartij en een corporatie vormen samen een mooie natuurlijke aanvullende combinatie.

5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Ik zie geen relatie.

6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

De belangen van een corporatie gaan verder dan de belangen van een herstructureringsopgave. Voor het verwezenlijken van haar doelstelling heeft een corporatie elders grondposities nodig. Het leggen van een relatie tussen de verschillende opgaven is een mogelijkheid. Wanneer de toegevoegde waarde van een marktpartij bij de herstructurering gewaarborgd is, kunnen aanvullende strategische voorwaarden worden gesteld. Het is van belang dat niet vanuit een grondpositie wordt begonnen.

#### B.1.2.14 Interview Boelen

De heer D. Boelen bekleedt de functie van directeur bij Dura Vermeer Leidschendam. Het interview vond plaats op 6 juni 2008.

#### Mogelijkheid van deelname van marktpartijen

A. Past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering?

Volgens Boelen past de doelstelling van een marktpartij binnen de ambitie van de herstructurering.

1. Wat is volgens u in het kort de ambitie van de herstructurering?

De herstructurering betekent een grootschalige stadsvernieuwing middels sloop van afgeschreven onroerend goed dat in de wederopbouw is gebouwd en het terugbouwen van nieuwe woonproducten in voornamelijk hetzelfde stedenbouwkundige grid.

2. Hoe verloopt volgens u het herstructureringsproces?

Dura Vermeer heeft enige tijd geleden een business unit stedelijke ontwikkeling gehad. Daar zijn we mee gestopt. We hebben een goed netwerk in de corporatiesector. Het aanhaken en ideeën aandragen lukte dan ook. Voor ons soort bedrijven zijn de aanlooptijden echter te lang. Het duurt zeker 10 jaar voordat de kasstroom de andere kant op gaat lopen. We kregen het niet voor elkaar dat onze mensen betaalde opdrachten kregen. Wij stappen liever als partner bij productontwikkeling en realisatie in een latere fase van het ontwikkelingsproces in.

3. Hoe kwalificeert u het bereikte herstructureringsresultaat?

De corporatie heeft de macht doordat zij eigenaar van de grond is. Via dat spel wordt de continuïteit van de onderneming geborgd. Nu proberen wij op tijd in te stappen als partner bij de ontwikkeling. Wij reiken middels het PCS-concept passende oplossingen aan. Door het product steeds goedkoper of sneller te kunnen bouwen profiteert de doelgroep.

#### Wenselijkheid van deelname van marktpartijen

B. Voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering?

Volgens Boelen voegen de kracht en macht van een marktpartij waarde toe aan de herstructurering.

1. Kunt u drie voordelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Corporaties hebben veel te veel de bril van een verhuurder op en benaderen de opgave niet vanuit de koper. Zij luisteren onvoldoende naar de consument en zwichten voor de terreur van de stedenbouwer. Daarnaast bepalen corporaties de verkoopprijs door de kosten van de ontwikkeling van het woonproduct op te tellen. Zij werken vanuit de kostprijs. Wanneer de woningen niet worden verkocht, nemen corporaties deze in de verhuur. Corporaties moeten een slag maken in de gewenning aan marktconforme prijzen.

Marktpartijen kunnen bij de productontwikkeling het aanbod marktconform positioneren in de herstructureringsgebieden. Zij kijken anders tegen woonproductontwikkeling en de uitstraling van het product aan. Zij zijn verder in hun professionaliteit: expertise met betrekking tot ondersteuning van kopers en salesmanagement. Zij kunnen een product goed aan de man brengen. Marktpartijen werken vanuit de opbrengst. Zij worden hiertoe ook gedwongen. Een marktpartij heeft in tegenstelling tot een corporatie niet een vangnet. Het niet kwijtraken van producten betekent herontwikkelen of afboeken.

## 2. Kunt u drie nadelen van deelname van een marktpartij aan de herstructurering noemen?

Als je niet oppast, krijg je een stapeling van apparaatskosten van de corporatie en de marktpartij. Dat maakt het product duurder. De winstgedrevenheid van een marktpartij noopt je tot scherper ontwikkelen. In de eerste ronde van de herstructurering moet de markt op gang worden gebracht: producten worden onder de kostprijs aangeboden.

Een corporatie is niet gewend om de grondexploitatie te regisseren en de prijselasticiteit te stimuleren. Een gemeente en een marktpartij hebben meer expertise op dit vlak. Ik geloof niet dat een marktpartij bereid is het risico in zijn eentje op te pakken. In Rotterdam-Zuid is AM niet zo dapper als zij zich aan de voorkant heeft voorgedaan en Bouwfonds heeft zich teruggetrokken. Dat heeft te maken met de snelheid van geldstromen. Het is dood geld dat er wordt ingestopt. Rendeert het geld eigenlijk wel dat je investeert?

## 3. Wat is volgens u in de herstructurering een goede rolverdeling tussen een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij?

Als corporatie faciliteer je je huurproduct goed en laat je door verkoop van bouwrijpe grond tegen marktconforme prijzen een koopproduct in het hogere segment aan een marktpartij over. Dan zit je winst in de grond; hoef je niet te participeren in het vastgoeddeel en beperk je de risico's.

Een marktpartij gaat anders om met een optelling van rendementen van verschillende functies. Zij zijn beter in het tegen elkaar opzetten van gebruikers om een goed opbrengstniveau te halen. Verder zoeken zij sneller naar afdekkingen door geïnteresseerde partijen erbij te betrekken. Het eigen belang van een corporatie beperkt een corporatie tot controle van de borging van de kostprijs. Ingegeven door de winstgedrevenheid opereert een marktpartij uitgenaster.

### Waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen

#### C. Is deelname van een marktpartij aan de herstructurering in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie?

Volgens Boelen is deelname van een marktpartij in het belang van een ontwikkelende woningcorporatie.

#### 1. Welke argumenten heeft een woningcorporatie om als ontwikkelende woningcorporatie actief te zijn?

Het is een uit de hand gegroeide hobby van de technische dienst. De opzichter noemde zich ingegeven door invloed op kwaliteit en uitstraling ontwikkelaar. Gelukkig professionaliseert de corporatiesector langzamerhand.

#### 2. Met welk doel verwerft een ontwikkelende woningcorporatie macht?

Er is een natuurlijke neiging naar de voorkant van het ontwikkelingsproces: bezig zijn met wordingsprocessen als het nog vaag is; via het netwerk een positie verkrijgen, iets creatiefs bedenken en een investeringsvoorstel doen. Als ik het hier los laat, schieten ze naar dingen die in eerste instantie niets aan waarde toevoegen. Zodra de eerste paal de grond ingaat, gaat de geldstroom pas de andere kant op.

Corporaties hebben een zelfde natuurlijke neiging, die samenhangt met de omvang en professionaliteit. Daarbij komt dat dergelijke investeringen wegvallen op de balans van een corporatie. Bestuurders van corporaties kunnen gegeven deze balansratio's een investering makkelijker accepteren. Er wordt anders op de centen gelet. Bij marktpartijen staat de vraag centraal wanneer het wordt terugverdiend.

3. Kunt u motieven voor woningcorporaties noemen om een samenwerkingsverband met een marktpartij aan te gaan?

Als een marktpartij van toegevoegde waarde voor de opgave is, is hij gegeven de maatschappelijke doelstelling ook van toegevoegde waarde voor een corporatie. Een corporatie profiteert van het scherp en marktconform aanbieden van woonproducten. Daarnaast zijn marktpartijen bereid verkoopprijs's af te dekken. Verder speelt reciprociteit een belangrijke rol.

Marktpartijen kunnen putten uit een grotere ervaring op het gebied van diverse vormen van samenwerking. Corporaties zijn van origine een traditioneel rollenpatroon gewend. Zij kunnen hun voordeel halen uit samenwerkingsverbanden die in een andere context al gerealiseerd zijn.

Wanneer corporaties en gemeenten jarenlang in allerlei debatten zitten, kunnen marktpartijen vanuit andere gezichtsvelden de zaak belichten. Andere invalshoeken en aanvliegroutes kunnen vastzittende processen lossen maken. Bestuurders van gemeenten en corporaties graven zich veelal in. De belangen zitten dan in de weg.

4. Kunt u motieven voor marktpartijen noemen om een samenwerkingsverband met een woningcorporatie aan te gaan?

Gegeven de professionaliseringslag bij corporaties willen marktpartijen corporaties er graag bij hebben. Wanneer de sociale opgave bij een corporatie kan worden ondergebracht, geeft dat voor marktpartijen balansverhoging. Zo kunnen risico's uit een bieding worden gehaald.

Verder zijn corporaties sterk in het creëren van maatschappelijk draagvlak. Corporaties beschikken over het netwerk en de sociaal geschoolde mensen.

In een samenwerkingsconstructie dienen maximaal drie partijen deel te nemen. Anders zijn zij niet meer complementair aan elkaar en ontstaan er conflicterende belangen. Ik teken altijd een cirkel; iedereen moet goed zijn in een vakje; de optelling resulteert in een cirkel zonder overlappingsen. Dat is complementariteit in een pure vorm. Meer dan drie partijen vertraagt het proces.

5. Hoe beoordeelt u de publieke opinie inzake woningcorporaties in relatie tot de waarschijnlijkheid van deelname van marktpartijen aan de herstructurering?

Ik zie geen relatie.

6. Ziet u voordelen in het koppelen van belangen van actoren in verschillende gebiedsontwikkelingen?

Corporaties zijn niet zo goed in acquisitie; marktpartijen zijn daar beter in. Een corporatie kan wel bij acquisitie van toegevoegde waarde voor een marktpartij zijn. Het afdekken van risico's speelt daarin een rol. Verder zijn corporaties heel goed in het ontwikkelen van huisvesting voor speciale doelgroepen. Wanneer ik bij het verkrijgen van positie met een dergelijke opgave geconfronteerd wordt, vraag ik een woningcorporatie te participeren. Op die manier kan dus door beide partijen positie worden verkregen. De tijd waarin een corporatie voor een ontwikkeling op de kaart van haar bezit kijkt, gaat voorbij. Het verbinden van opgaven is voor corporaties van belang om hun productie veilig te stellen.

## BIJLAGE 2: STELLINGEN

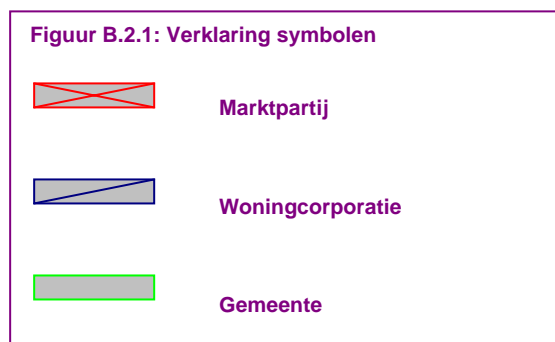
### B.2.1 Inleiding

Het veldonderzoek bestaat onder meer uit het houden van interviews. In deze interviews zijn zowel open vragen gesteld als stellingen geponeerd. In deze bijlage zijn de reacties op de stellingen van de interviews opgenomen.

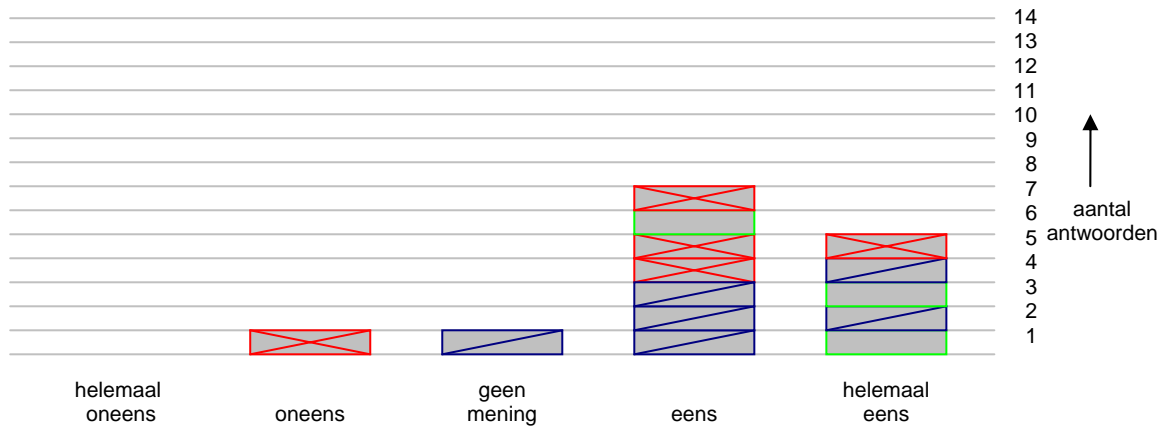
De medewerkers van de gemeente, woningcorporaties en marktpartijen hebben als reactie op de voorgelegde stellingen de keuze uit: helemaal oneens, oneens, geen mening, eens en helemaal eens. De keuze helemaal oneens en helemaal eens geven de ondervraagden de gelegenheid hun reactie enige kracht bij te zetten. Gegeven het feit dat er feitelijk geen verschil ontstaat door de toevoeging 'helemaal' en de ondervraagden verschillend gebruik maken van deze keuzemogelijkheid, wordt vooralsnog geen waarde aan deze emotie toegekend. Overigens kunnen de ondervraagden ook gebruik maken van de keuzemogelijkheid geen mening, zodat zij een neutrale houding kunnen aannemen.

### B.2.2 Reacties op stellingen

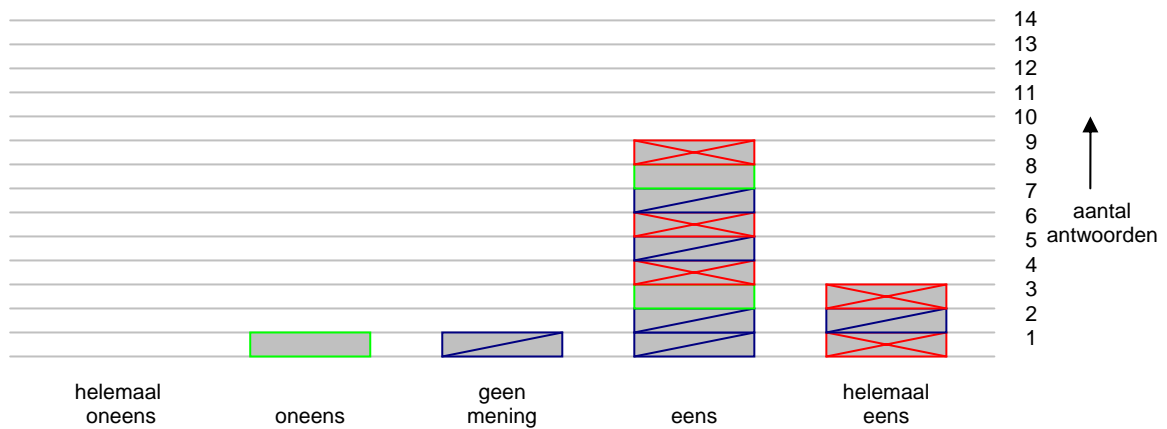
De beantwoording van de voorgelegde stellingen is hieronder weergegeven. Middels visualisatie is het onderscheid tussen de verschillende actoren aangegeven (zie figuur B.2.1). Tot slot is een overzicht opgenomen, zodat de reacties per respondent kunnen worden geverifieerd.



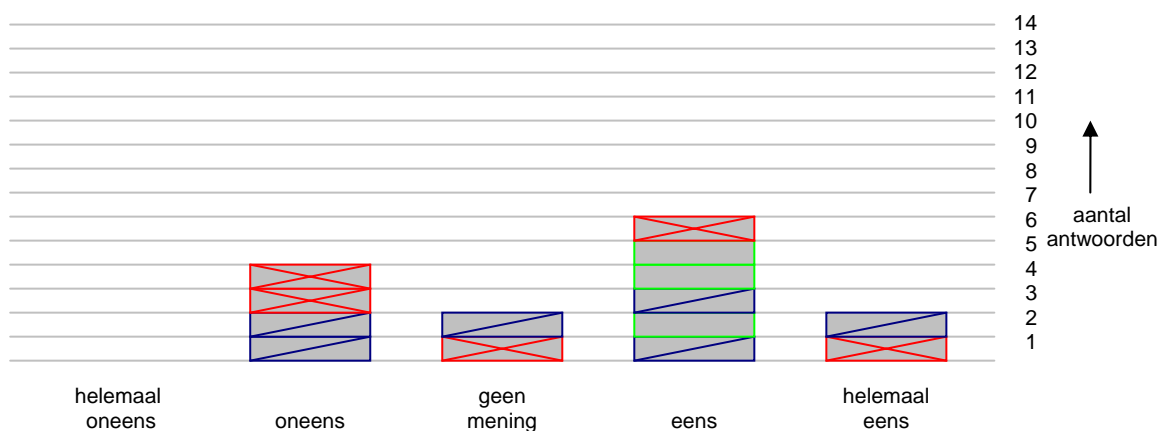
1. De historische verankering van de sociale, economische en ruimtelijke structuur van een wijk is een essentieel onderdeel van de herstructurering.



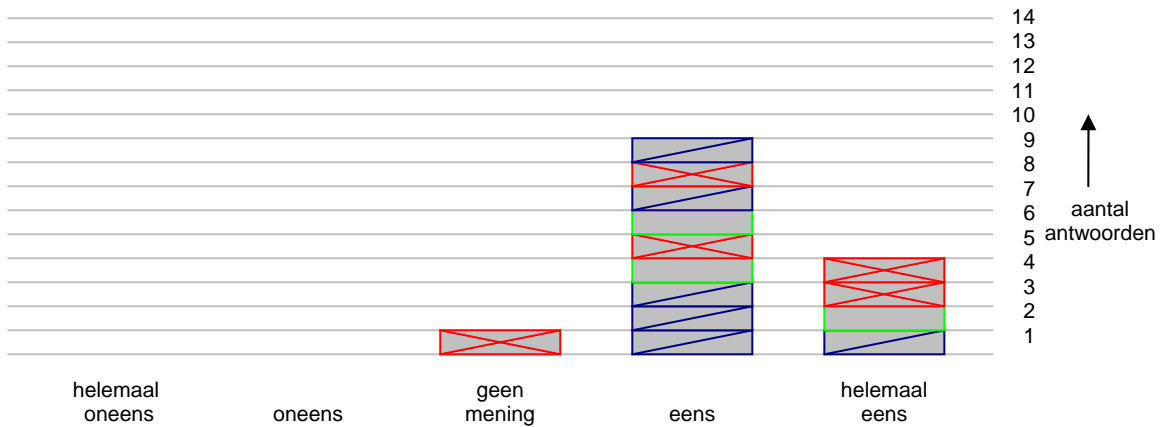
2. Herstructurering dient met het oog op het draagvlak voor sociaal-economische en sociaal-culturele voorzieningen rekening te houden met de omvang van de doelgroep.



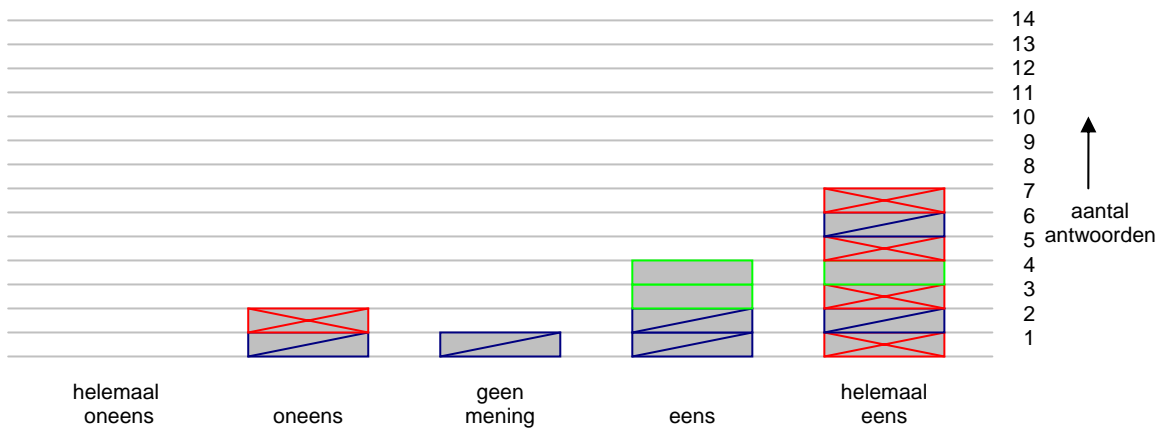
3. Het behouden en versterken van de kernkwaliteiten en identiteit van een wijk dienen met het oog op het vergroten van de stedelijke welvaart en welzijn onderdeel van de herstructureringsambitie te zijn.



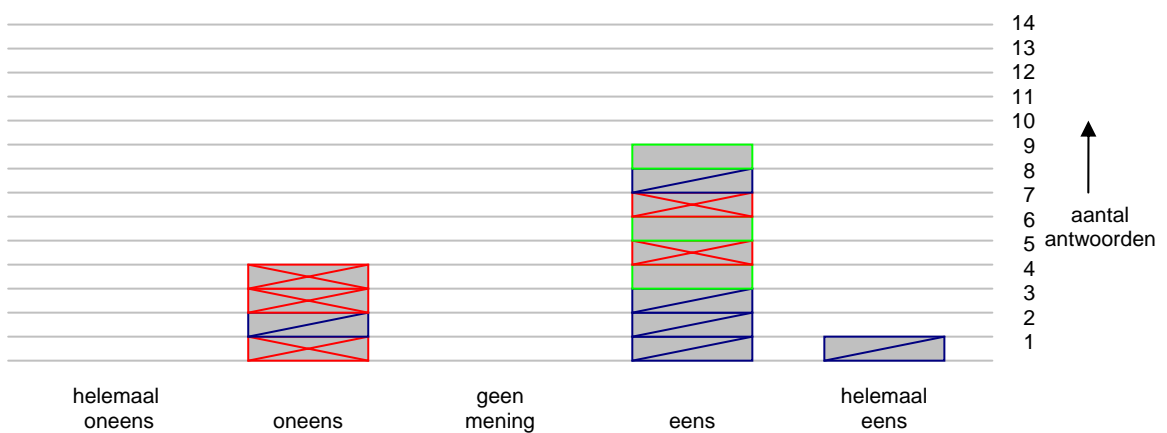
4. Het faciliteren van potentiële stijgers in de wijk dient onderdeel van de herstructurering te zijn.



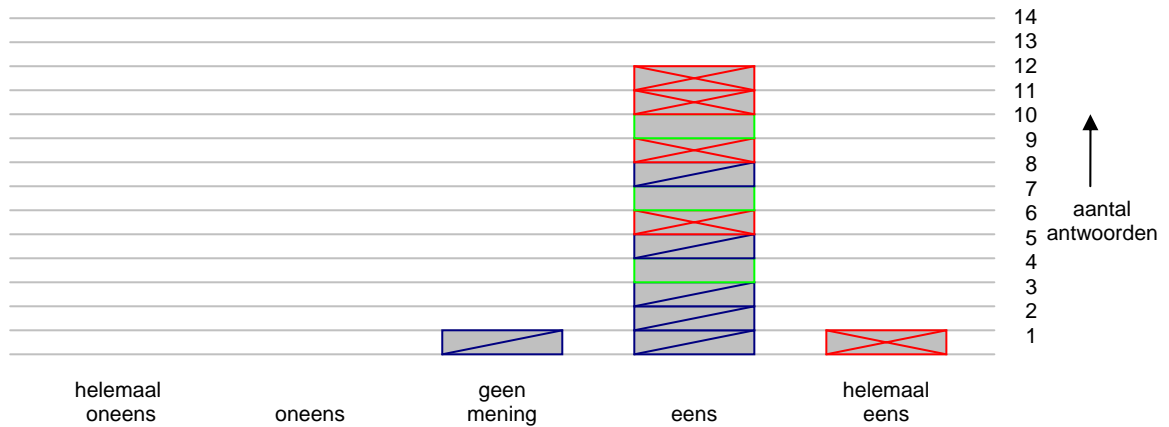
5. Het bewaken van de complementaire functie van een wijk middels het verbinden van de wijk met de overige delen van het stedelijk netwerk is essentieel voor de herstructurering.



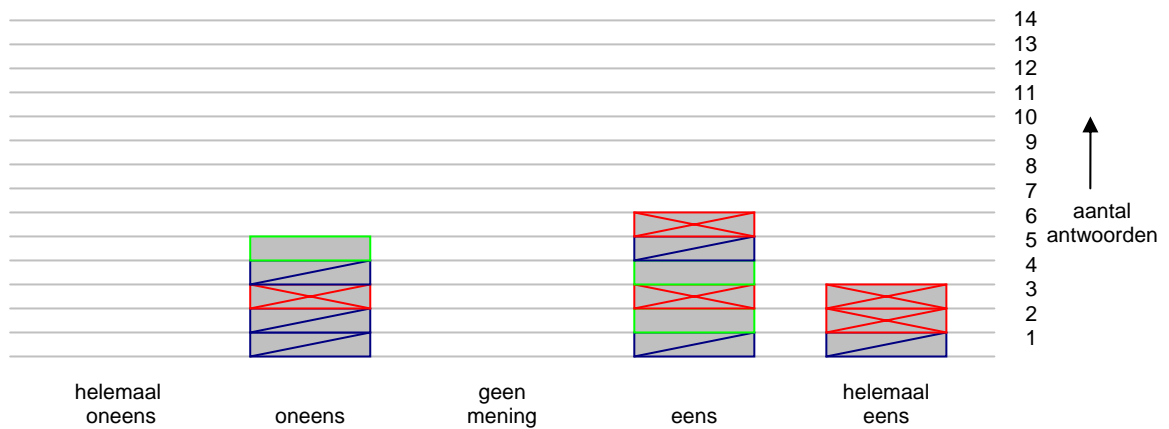
6. Waarborging van de sociale component, stimulering van maatschappelijke doorstroming en versterking van de concurrentiepositie zijn de opeenvolgende stappen in het herstructureringsproces.



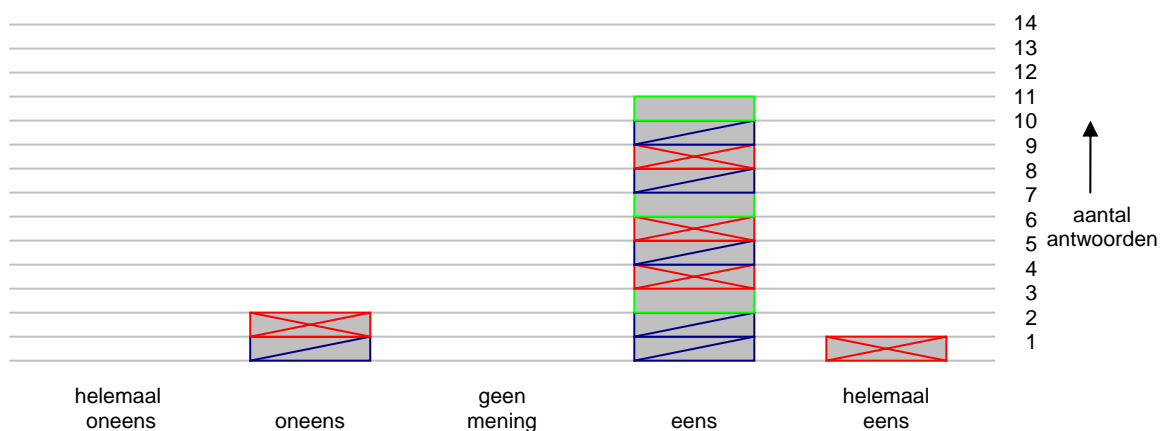
7. In herstructureringswijken is een latente markt voor de doelgroepen van een marktpartij aanwezig.



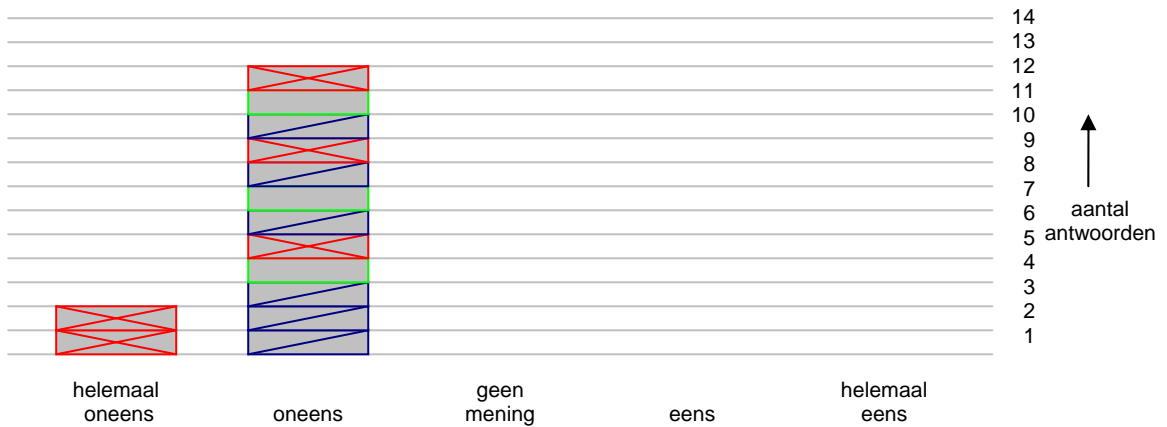
8. Het behouden van draagkrachtige huishoudens en het aantrekken van draagkrachtige huishoudens zijn verschillende disciplines.



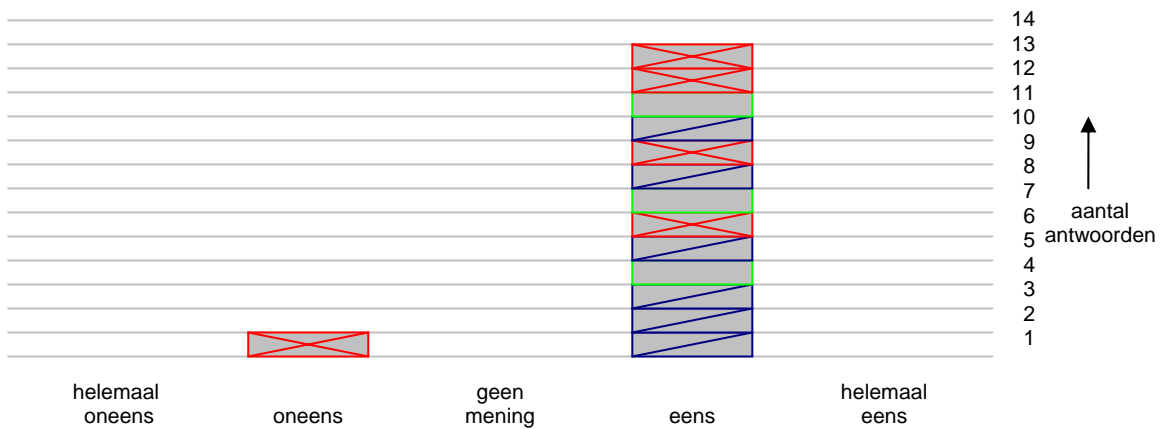
9. De financieel-economische rendementsdoelstelling van een marktpartij past binnen de maatschappelijk georiënteerde ambitie van de herstructurering.



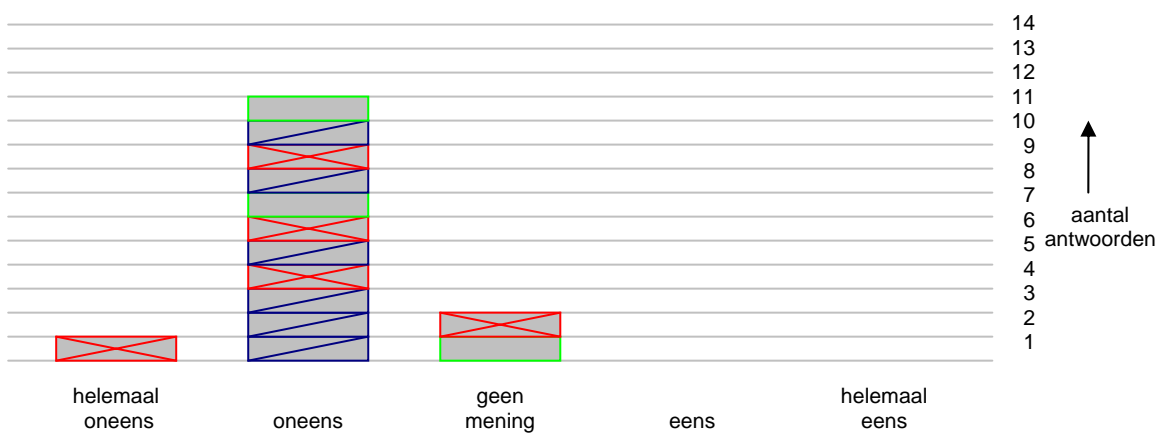
10. Het risicoprofiel en de geringe rendementen in herstructureringsgebieden sluiten deelname van een marktpartij uit.



11. Een marktpartij beheerst het ontwikkelen van commerciële functies anders dan wonen beter dan een woningcorporatie.

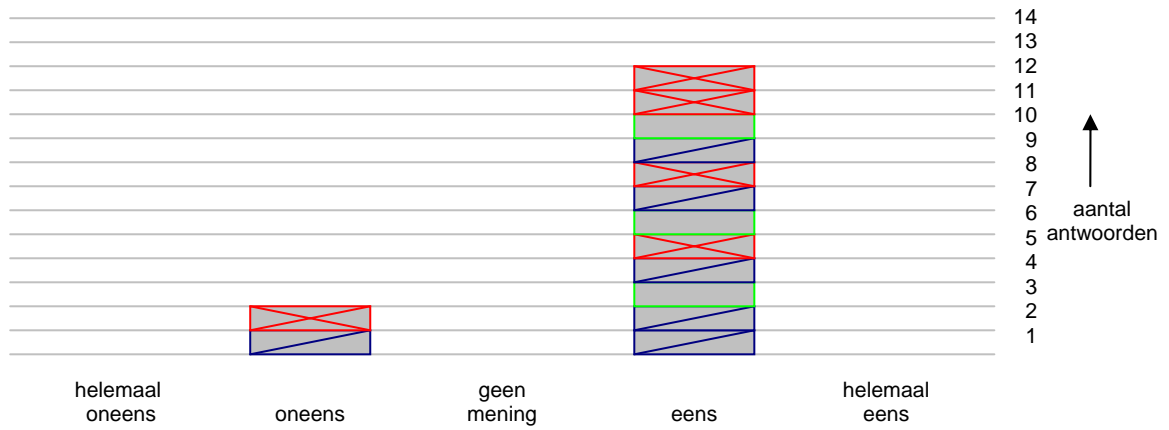


12. Een marktpartij beheerst het ontwikkelen van maatschappelijke functies anders dan wonen beter dan een woningcorporatie.

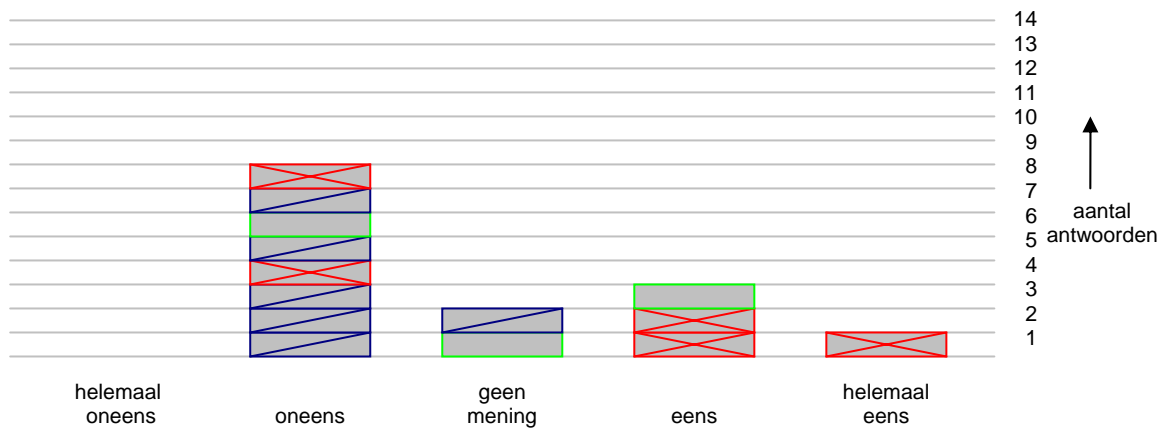




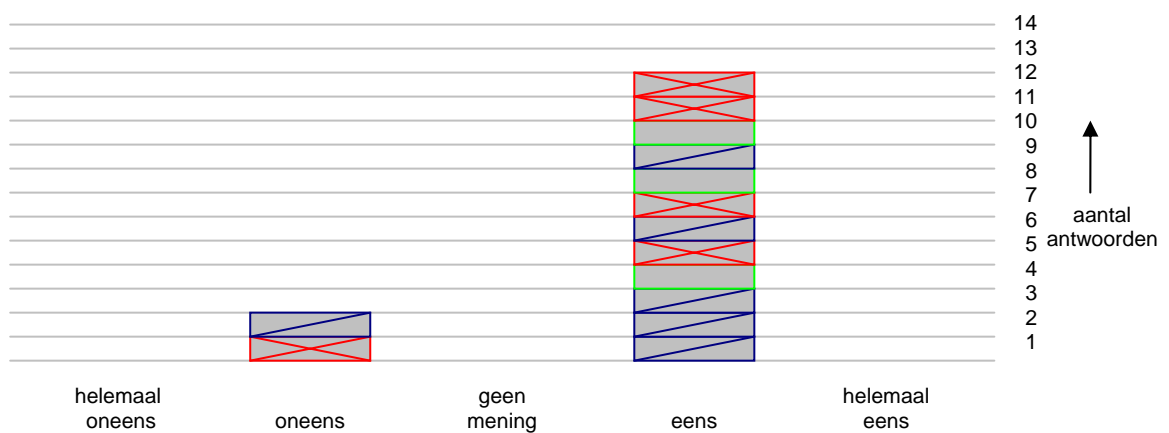
13. Een marktpartij beheerst het op grote schaal ontwikkelen van functies anders dan wonen beter dan een woningcorporatie.



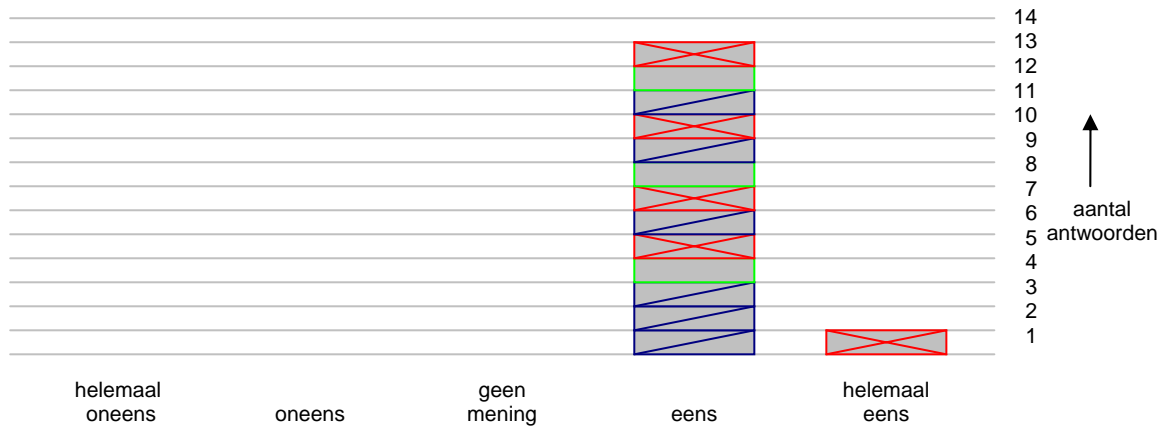
14. Een marktpartij beheerst het op kleine schaal ontwikkelen van functies anders dan wonen beter dan een woningcorporatie.



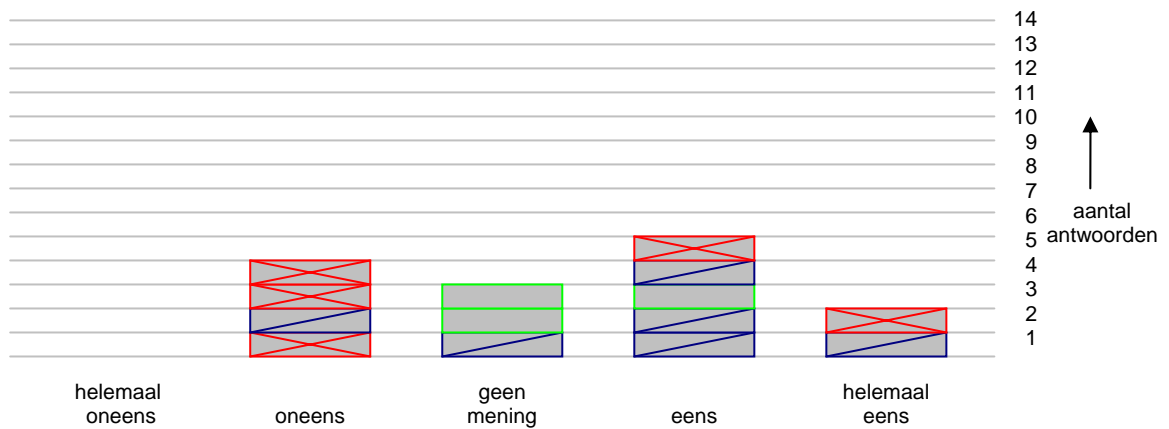
15. De primaire doelgroepen van een woningcorporatie in de herstructurering zijn minder draagkrachtige huishoudens en potentiële draagkrachtige doorstromers.



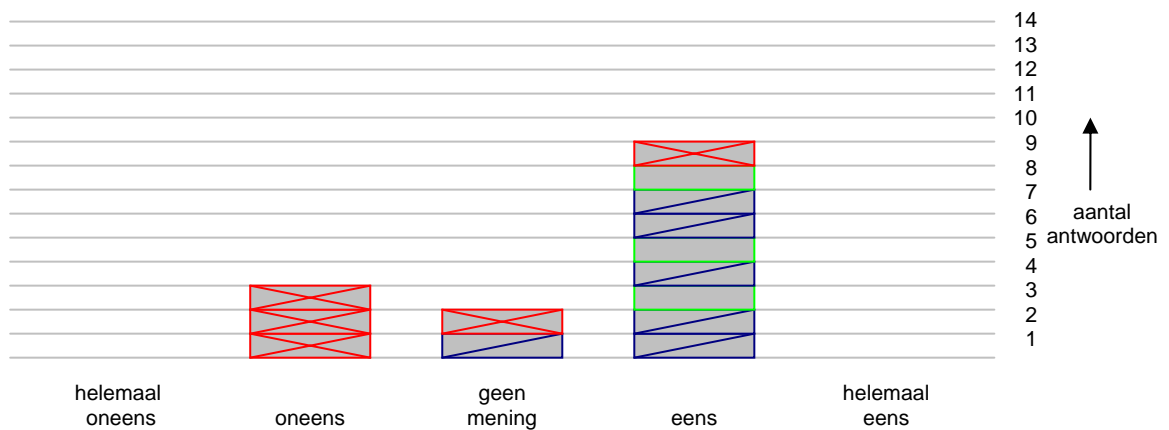
16. Een marktpartij is op het gebied van ontwikkeling van functies van toegevoegde waarde voor de herstructurering.



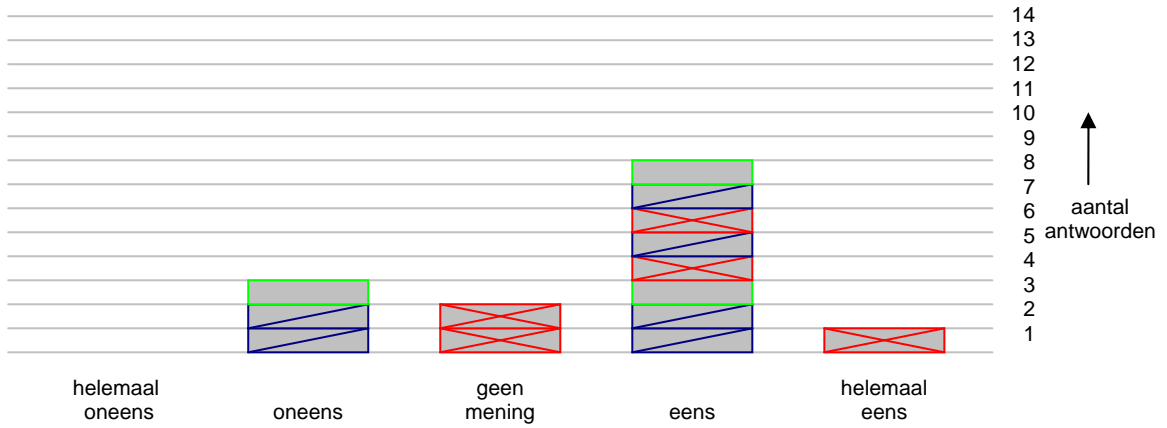
17. De invoering van de integrale vennootschapsbelasting heeft een negatief effect op de herstructurering.



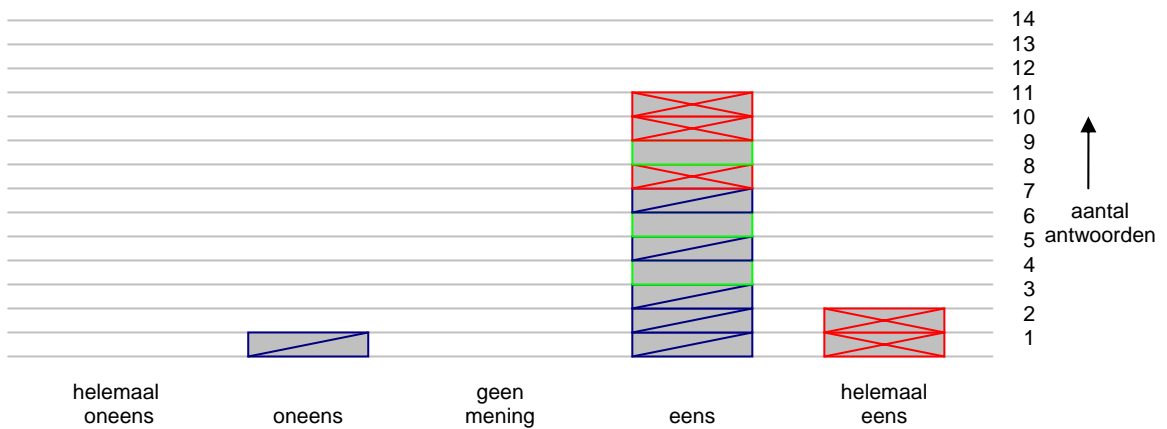
18. Een marktpartij is in staat hogere rendementen te behalen in de herstructurering dan een woningcorporatie.



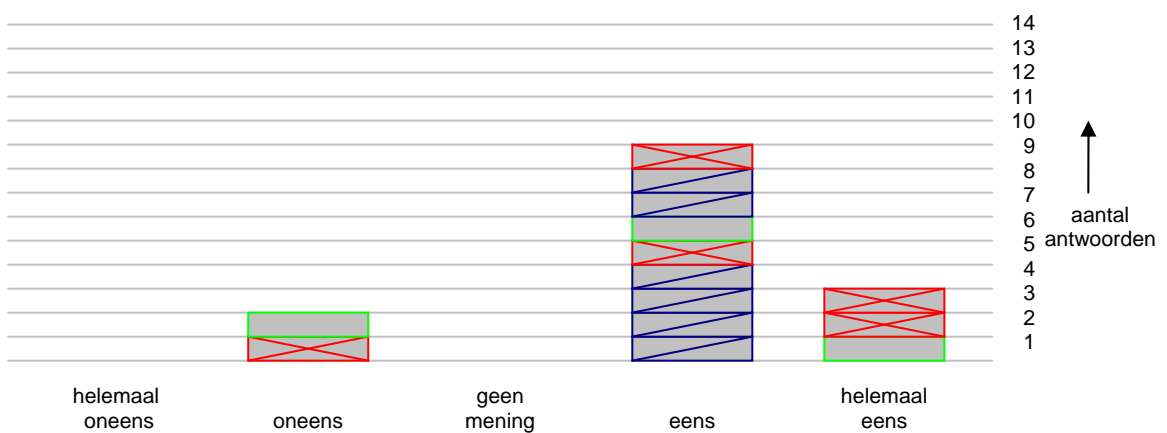
19. Een marktpartij is beter in staat de kosten van een gebiedsontwikkeling te beheersen dan een woningcorporatie.



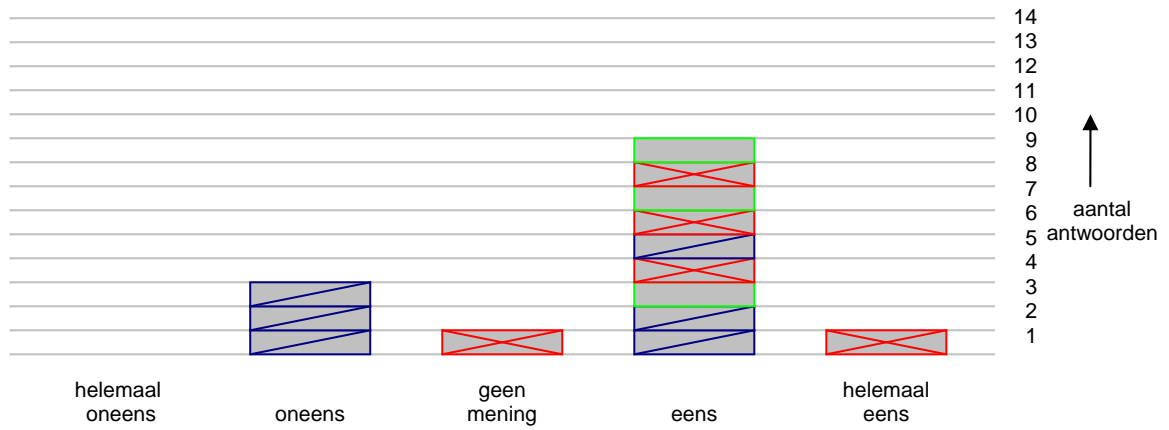
20. Risicomanagement is bij een marktpartij beter in zijn activiteiten geïncorporeerd dan bij een woningcorporatie.



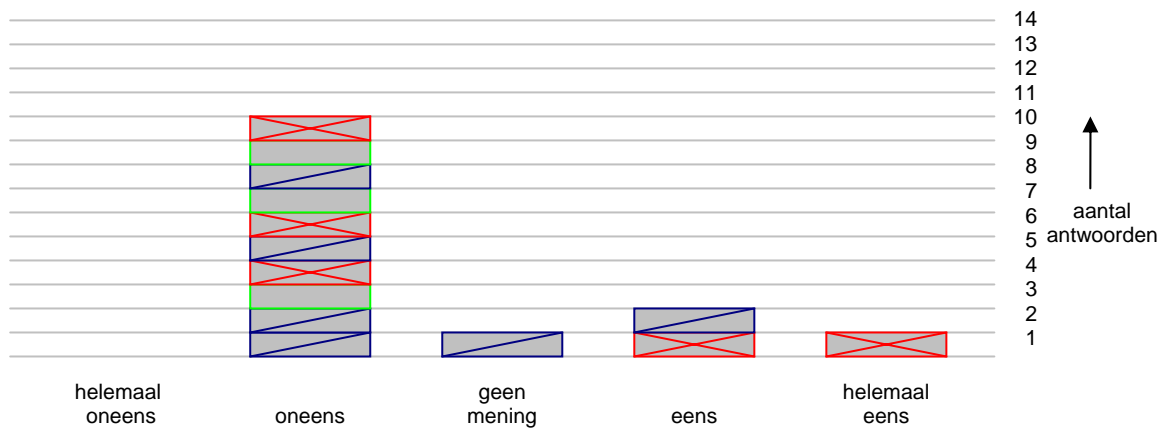
21. Een marktpartij heeft zijn acquisitieactiviteiten verder geprofessionaliseerd dan een woningcorporatie.



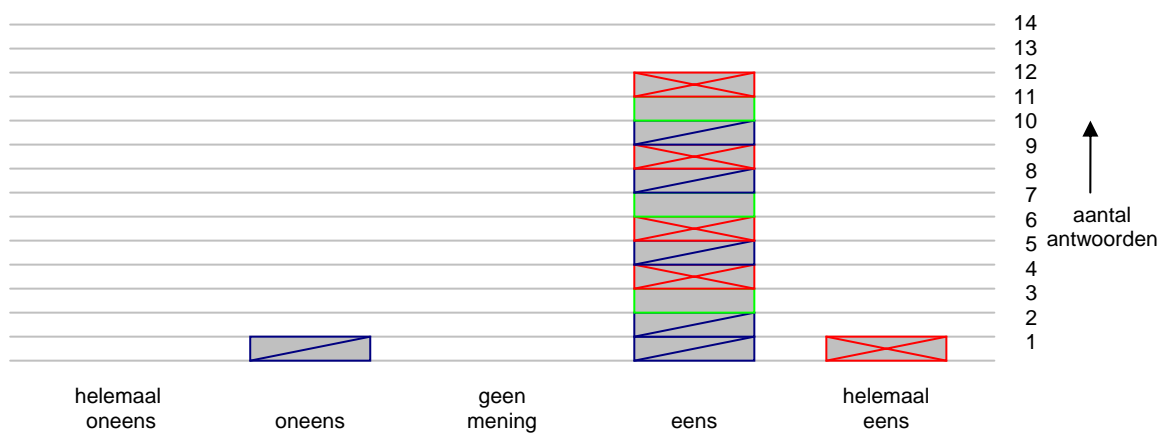
22. Een marktpartij is op financieel-economisch gebied van toegevoegde waarde voor de herstructurering.



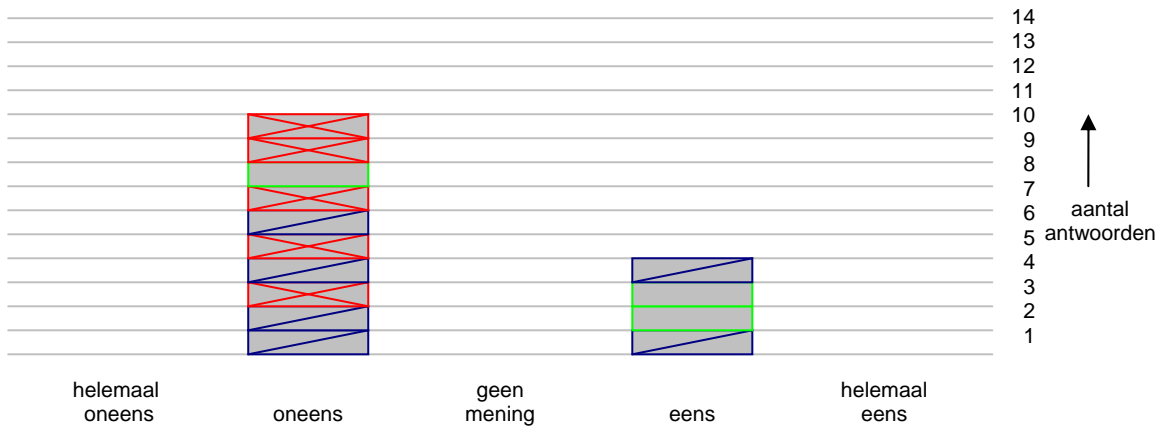
23. Een marktpartij is op publiekrechtelijk gebied van toegevoegde waarde voor de herstructurering.



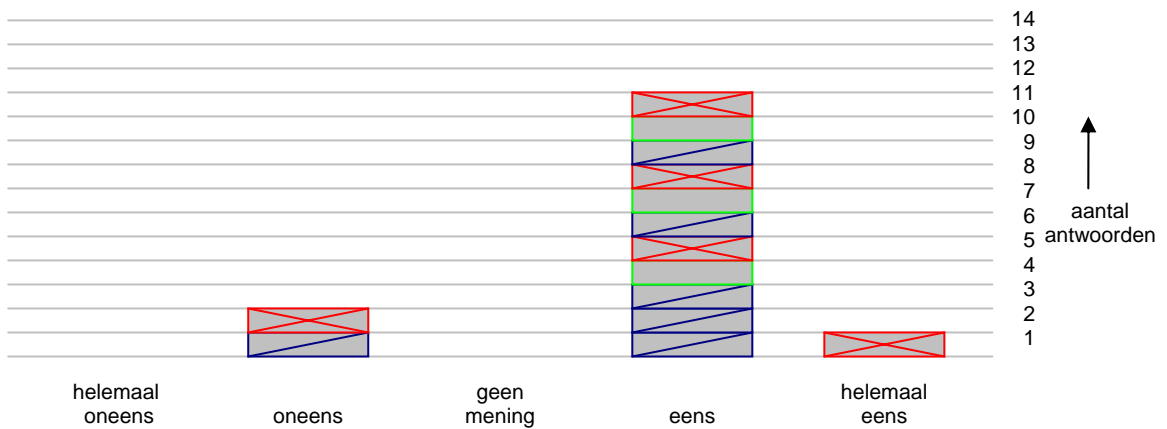
24. Een marktpartij is beter in staat draagkrachtige doelgroepen aan te trekken dan een woningcorporatie.



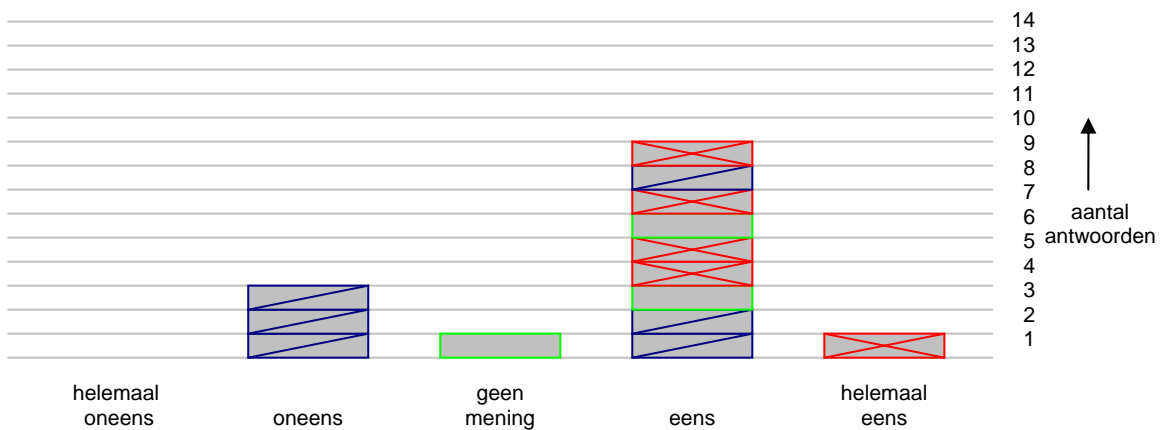
25. Het verslechterde imago van de corporatiesector leidt voor een marktpartij tot kansen op deelname aan de herstructurering.



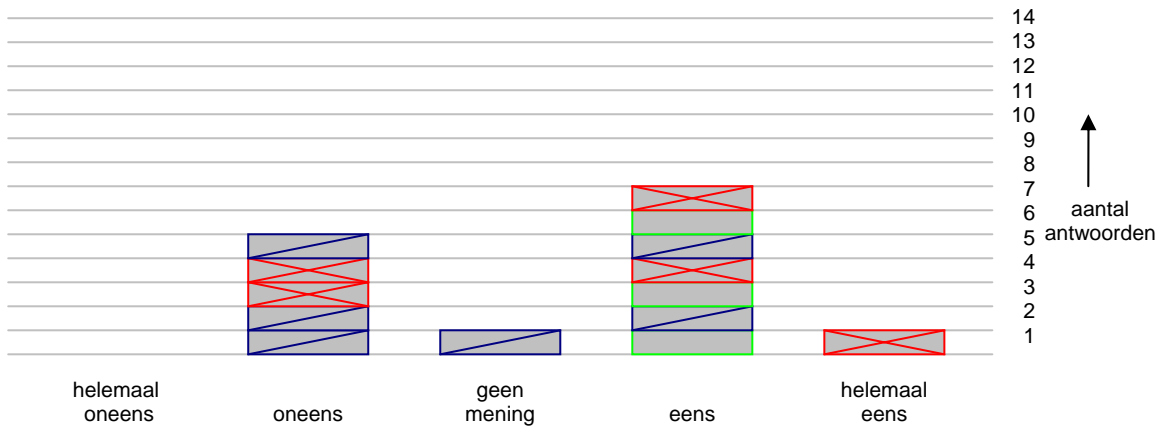
26. Een marktpartij is op communicatief gebied van toegevoegde waarde voor de herstructurering.



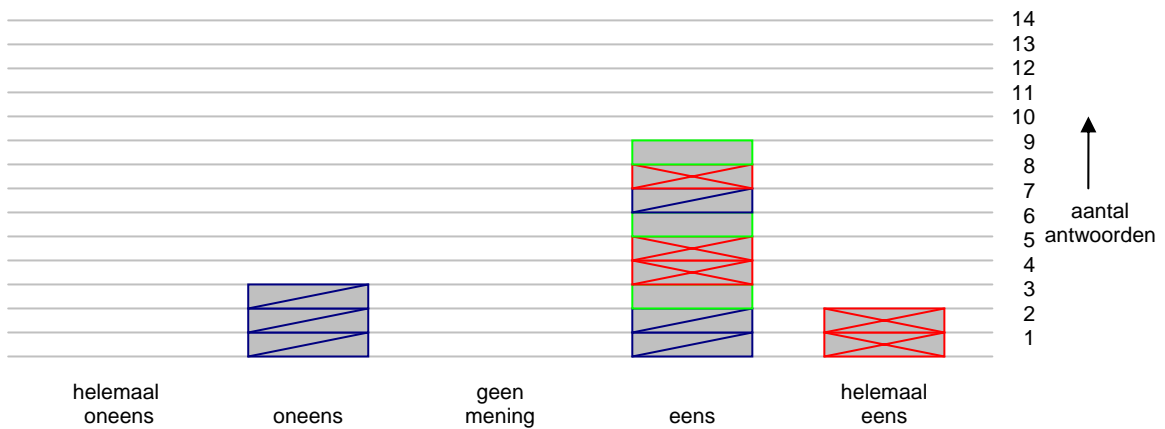
27. Deelname van een marktpartij aan de herstructurering vergroot de capaciteit, waardoor het herstructureringstempo toeneemt.



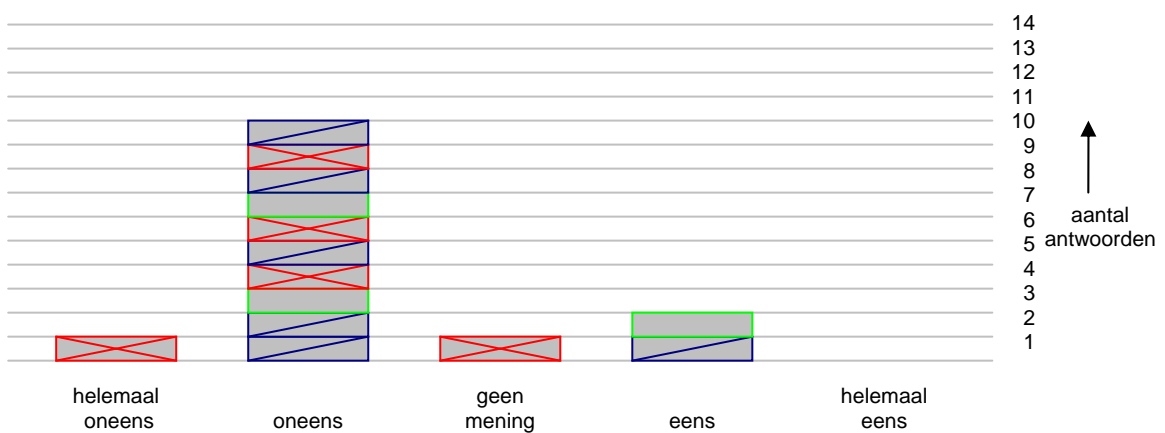
28. Deelname van een marktpartij doorbreekt een eventuele conflictsituatie tussen een gemeente en een woningcorporatie.



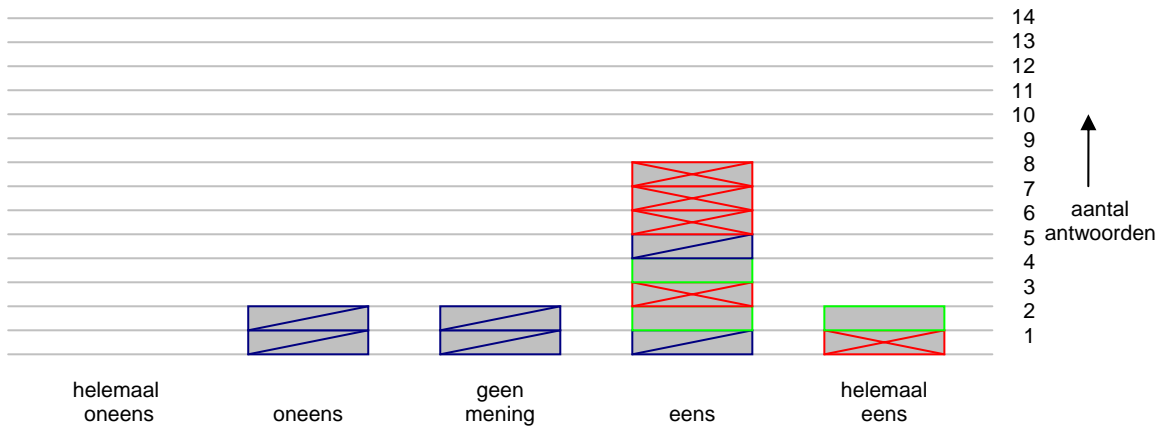
29. Het ondernemerschap van een marktpartij verhoogt de efficiëntie en effectiviteit van de herstructurering.



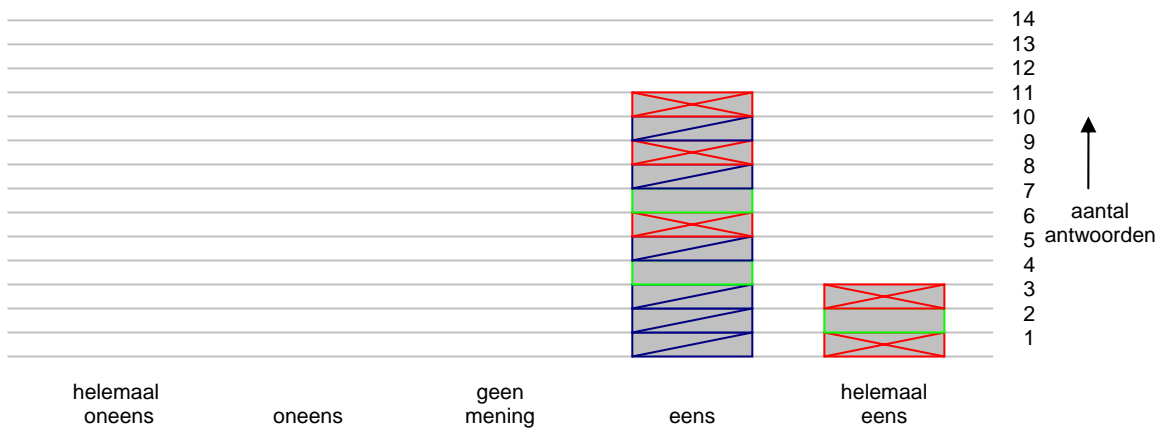
30. De toename van de belangen door deelname van een marktpartij vertraagt het herstructureringstempo.



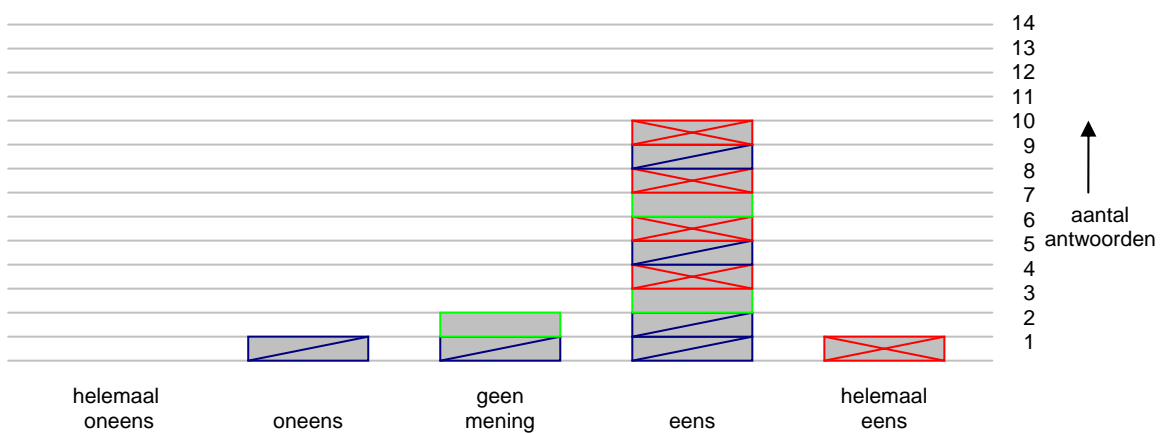
31. De verzakelijking in de relatie tussen gemeente en woningcorporatie schept kansen voor deelname van een marktpartij aan de herstructurering.



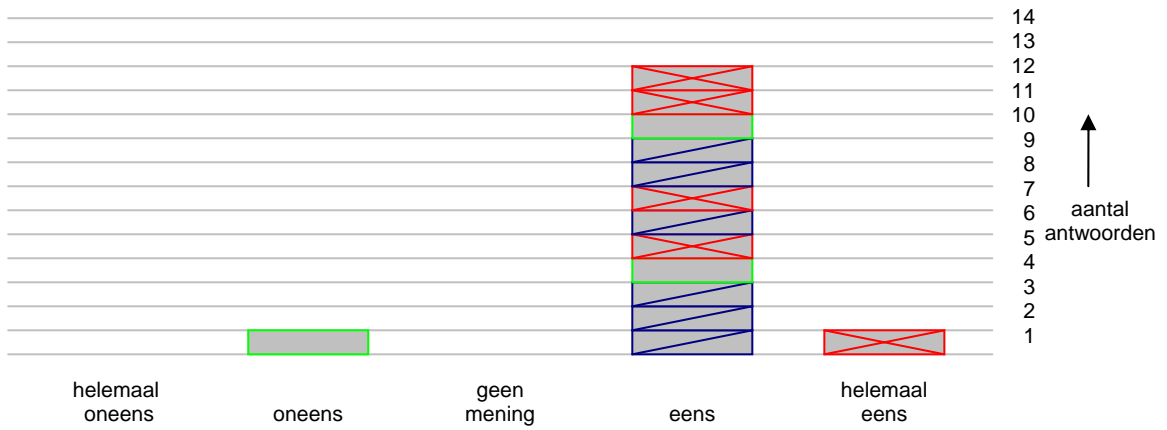
32. Een samenwerkingsverband met een woningcorporatie is voor een marktpartij essentieel voor deelname aan de herstructurering.



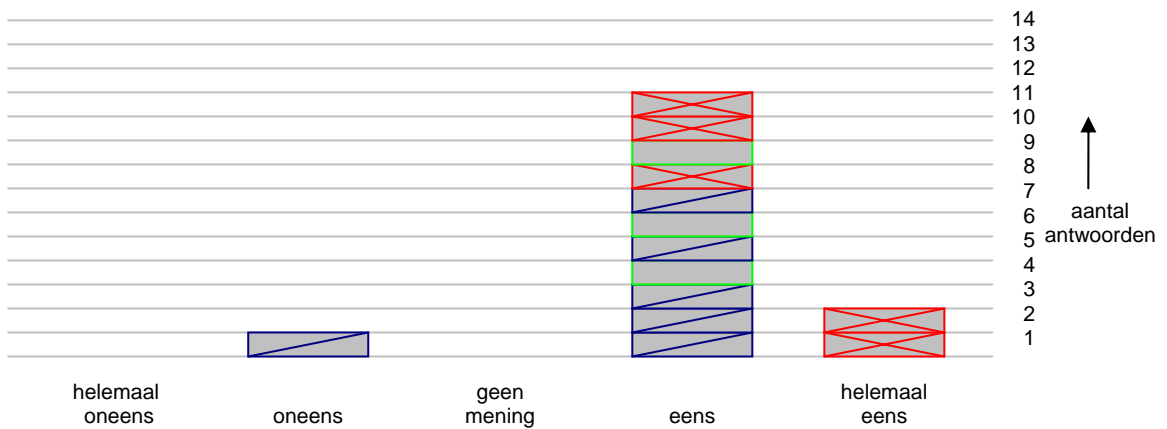
33. Een marktpartij is op organisatorisch gebied van toegevoegde waarde voor de herstructurering.



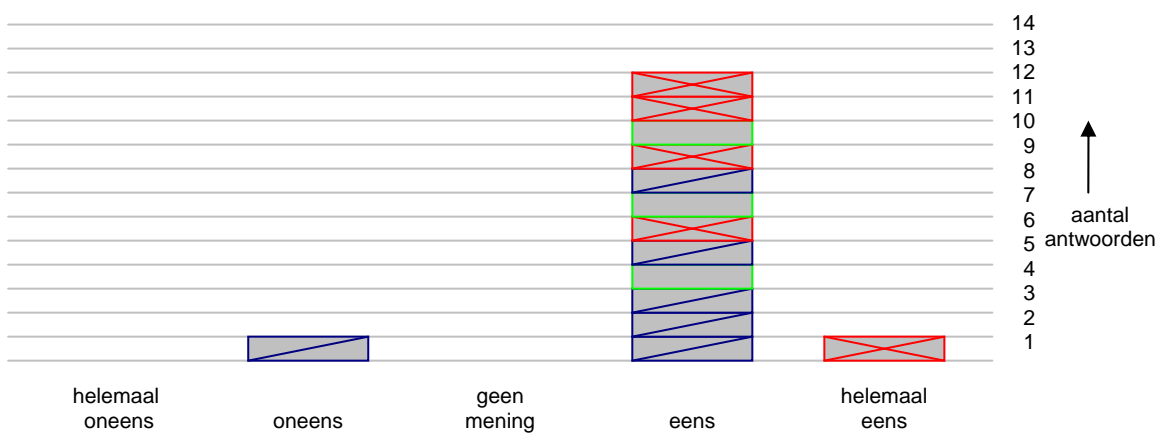
34. De koppeling van de opgaven waarbij een woningcorporatie betrokken is, verhoogt de kansen op samenwerking tussen een woningcorporatie en een marktpartij.



35. Een samenwerkingsverband tussen een woningcorporatie en een marktpartij leidt tot voordelen voor een marktpartij.

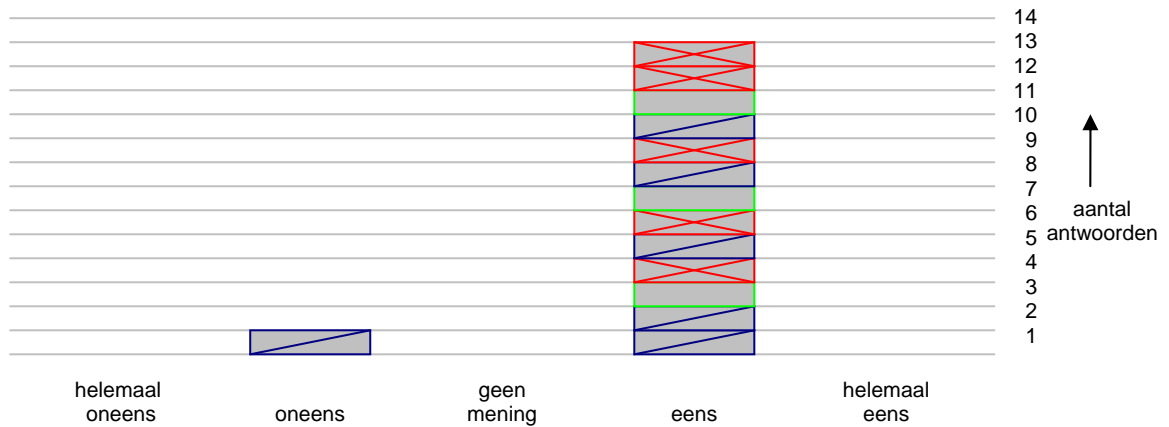


36. Een samenwerkingsverband tussen een woningcorporatie en een marktpartij leidt tot voordelen voor een woningcorporatie.

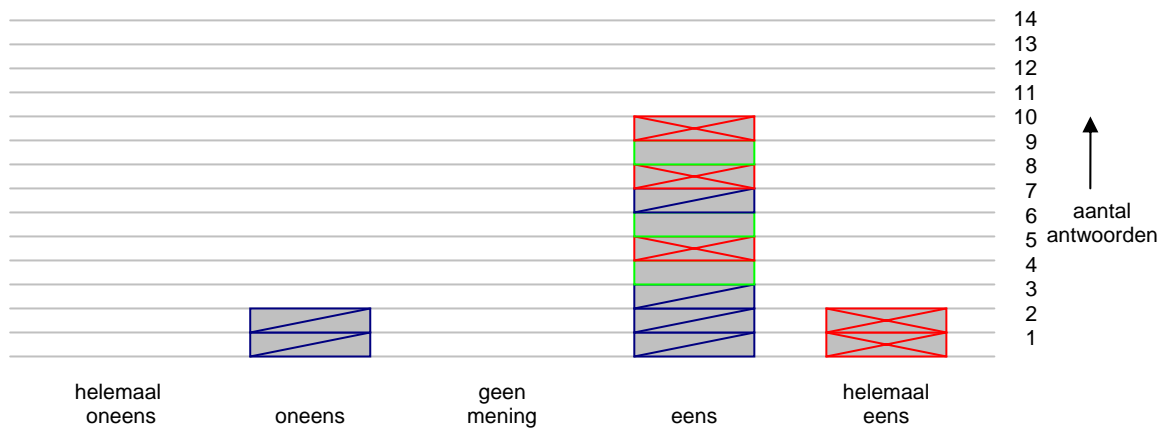




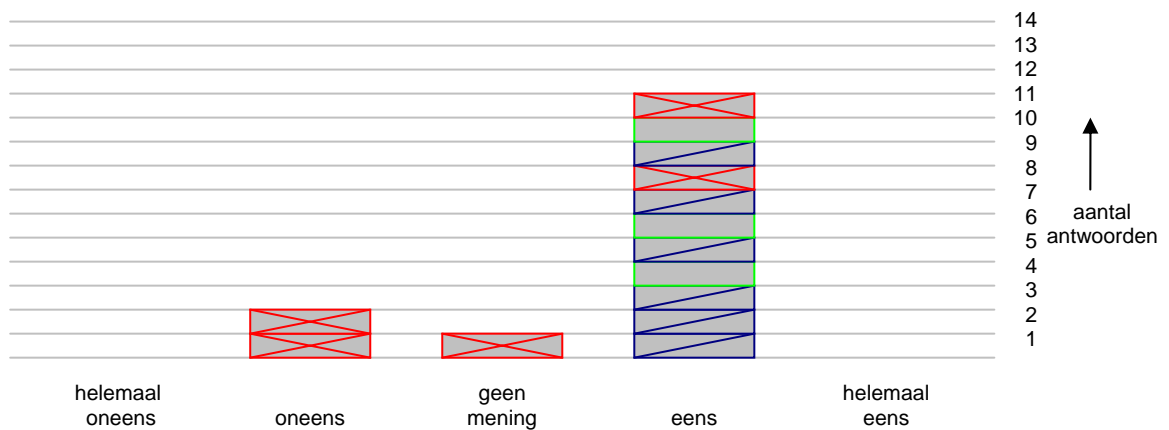
37. Samenwerking met een marktpartij levert voor een woningcorporatie acquisitiemogelijkheden op.



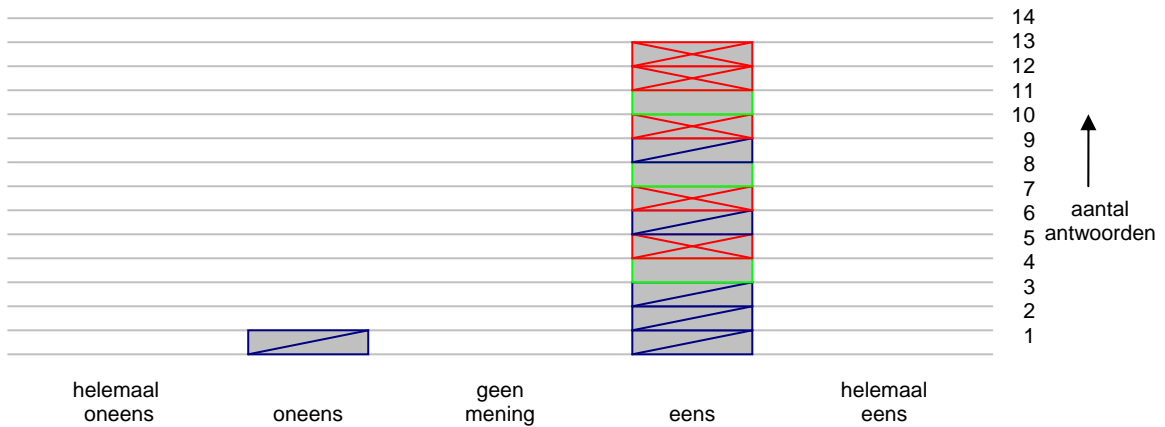
38. Samenwerking met een marktpartij levert voor een woningcorporatie risicoreductie op.



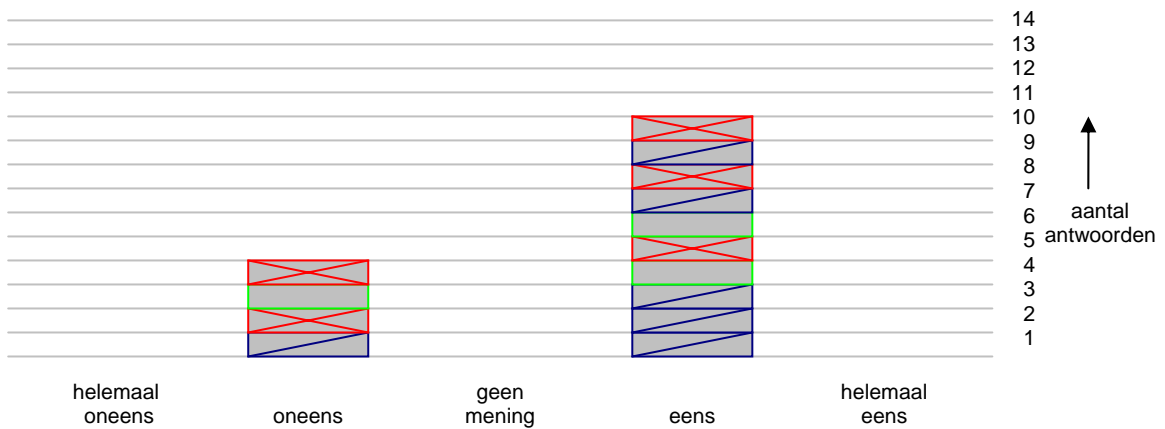
39. Een gezamenlijke deelname van een woningcorporatie en een marktpartij aan een tender levert voor beide actoren acquisitievoordelen op.



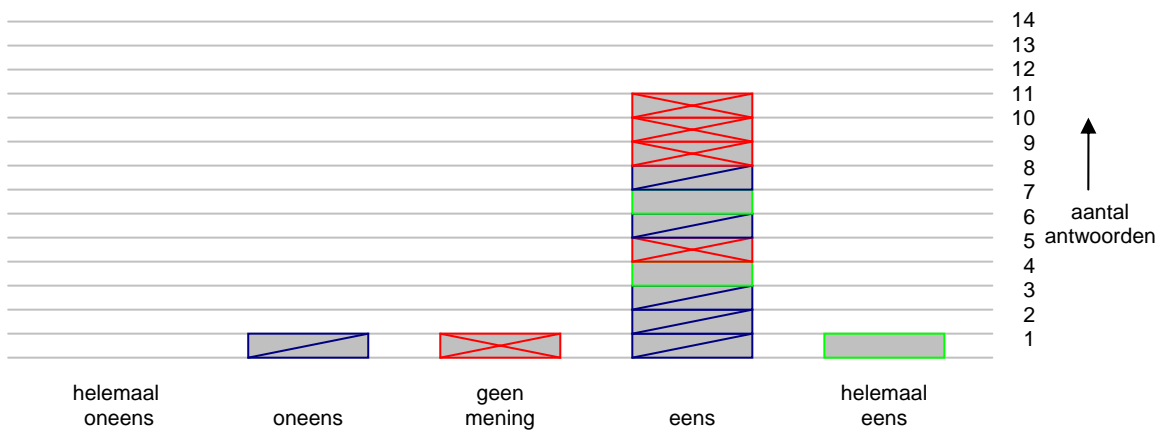
40. Zeggenschap is voor een woningcorporatie een motief om zelf ontwikkelactiviteiten te ontplooiën.



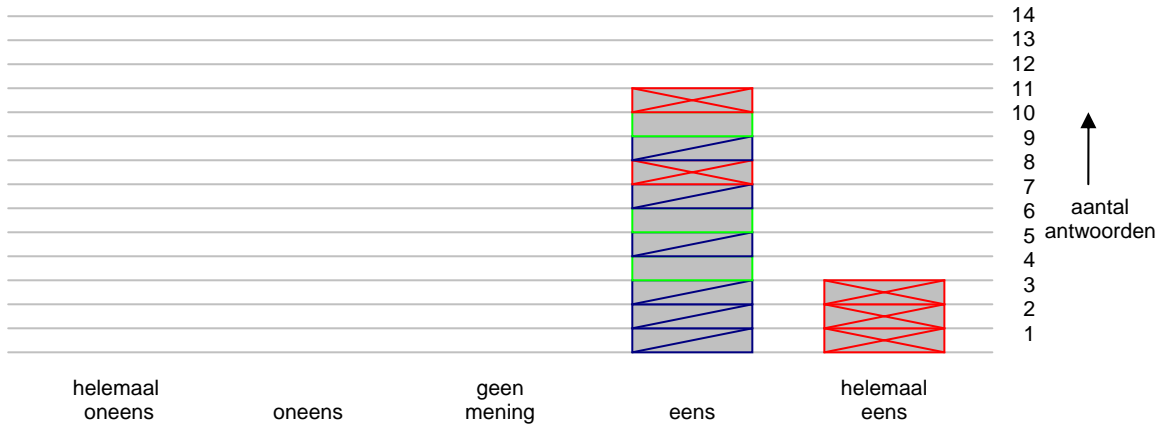
41. Financieel-economisch rendement is voor een woningcorporatie een motief om zelf ontwikkelactiviteiten te ontplooiën.



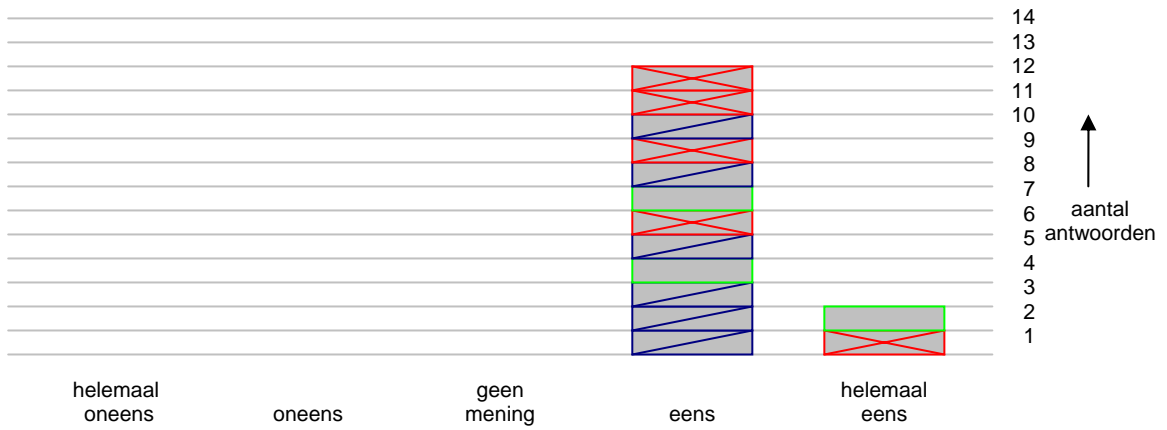
42. De koppeling tussen ontwikkeling en beheer is voor een woningcorporatie een motief om zelf ontwikkelactiviteiten te ontplooiën.



43. De omvang maakt de herstructurering als nieuwe markt voor marktpartijen interessant.



44. Deelname aan de herstructurering levert in het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen imagovoordelen voor een marktpartij op.



Figuur B.2.2: Overzicht reacties op stellingen

Stelling	Van Vliet	Moormann	Reitsma	Caprino	Bouwhuis	Schrederhof	De Jong	Heijnen	Van Eijkere	Schalke	Moerman	Van der Harst	Rutten	Boelen
1	E	E	E	HE	E	HE	E	HE	HE	O	GM	E	HE	E
2	GM	E	E	E	E	E	E	O	E	HE	HE	E	HE	E
3	E	O	O	E	HE	E	GM	E	HE	O	GM	E	E	O
4	E	E	E	E	GM	HE	E	E	E	E	E	HE	HE	HE
5	GM	E	E	E	HE	HE	HE	HE	O	HE	HE	E	HE	O
6	E	E	E	E	E	HE	O	E	O	E	E	E	O	O
7	E	E	E	E	HE	E	E	E	E	E	GM	E	E	E
8	E	O	O	E	E	HE	O	E	E	HE	O	O	E	HE
9	E	E	O	E	E	E	E	E	E	E	E	E	HE	O
10	O	O	O	O	O	O	HE	O	O	O	O	O	HO	O
11	E	E	E	E	O	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	O	O	O	GM	O	O	O	O	O	O	O	O	HO	GM
13	O	E	E	E	O	E	E	E	E	E	E	E	E	E
14	O	O	O	GM	O	O	E	O	O	E	GM	E	O	HE
15	E	E	E	E	E	E	E	E	E	O	O	E	E	E
16	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	HE	E
17	E	E	GM	E	O	HE	HE	GM	E	E	O	GM	O	O
18	GM	E	E	E	O	E	O	E	E	O	E	E	GM	E
19	E	O	E	E	E	O	HE	O	E	E	E	E	GM	GM
20	E	E	E	E	HE	E	HE	E	E	E	O	E	E	E
21	E	E	E	HE	O	E	E	E	E	HE	E	O	E	HE
22	E	E	O	E	E	E	E	E	O	E	O	E	HE	GM
23	GM	O	O	O	O	O	O	O	O	E	E	O	HE	O
24	E	O	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	HE	E
25	O	E	O	E	O	O	O	E	O	O	E	O	O	O
26	E	E	E	E	E	E	HE	E	O	E	E	E	E	O
27	E	O	E	E	E	O	E	E	O	E	E	GM	HE	E
28	GM	O	O	E	O	E	O	E	O	E	E	E	HE	E
29	E	O	E	E	E	O	E	E	E	E	O	E	HE	HE
30	E	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	E	HO	GM
31	GM	O	E	E	E	O	HE	E	E	E	GM	HE	E	E
32	E	E	E	E	HE	E	E	E	E	E	E	HE	E	HE
33	E	GM	E	E	E	E	E	E	O	E	E	GM	HE	E
34	E	E	E	E	E	E	E	O	E	HE	E	E	E	E
35	E	E	E	E	HE	E	HE	E	E	E	O	E	E	E
36	E	E	E	E	HE	E	E	E	E	E	O	E	E	E
37	E	E	O	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
38	E	E	E	E	E	O	HE	E	E	E	O	E	E	HE
39	E	E	E	E	O	E	O	E	E	E	E	E	E	GM
40	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	O	E	E	E
41	E	E	E	E	E	O	O	E	E	E	E	O	E	O
42	E	E	E	E	E	E	GM	E	E	E	O	HE	E	E
43	E	E	E	E	HE	E	HE	E	E	E	E	E	E	HE
44	E	E	E	E	HE	E	E	E	E	E	E	HE	E	E

**Verklaring afkortingen**

HE - helemaal eens  
E - eens  
GM - geen mening  
O - oneens  
HO - helemaal oneens

## BIJLAGE 3: TABEL TOEGEVOEGDE WAARDE

### B.3.1 Expertise en omvang van middelen van actoren

Op basis van het onderzoek is een indicatie van de omvang van de krachts- en machtsmiddelen van de actoren voor de herstructureringsopgave opgesteld (figuur B.3.1). De toegevoegde waarde en de complementariteit worden zo gevisualiseerd. De in paragraaf 2.3.3 geformuleerde definities vormen de basis voor de in tabel opgenomen factoren. Deze indicatie is door de ondervraagden goedgekeurd.

+ zeer beperkte expertise/ omvang; ++ beperkte expertise/ omvang; +++ ruime expertise/ omvang; ++++ zeer ruime expertise/ omvang; n.v.t. niet van toepassing; groene kleur geeft per factor hoogste score aan

Figuur B.3.1: Krachts- en machtsmiddelen van actoren in de herstructureringsopgave	Gemeente	Corporatie	Marktpartij
<b>Ontwikkelingstechnische &amp; beheertechnische middelen</b>			
Kracht Expertise m.b.t. opstellen van visie, conceptontwikkeling en creatie	+++	+++	++++
Expertise m.b.t. gebiedsontwikkeling*	+++	++	+++
Expertise m.b.t. ontwikkeling van woningen in lagere segment	+	++++	++
Expertise m.b.t. ontwikkeling van woningen in middensegment	+	+++	+++
Expertise m.b.t. ontwikkeling van woningen in hogere segment	+	++	++++
Expertise m.b.t. ontwikkeling van maatschappelijke functies	++	++++	+
Expertise m.b.t. ontwikkeling van commerciële functies	+	++	++++
Expertise m.b.t. beheer vastgoed	+++	++++	+
Expertise m.b.t. beheer openbare ruimte	++++	+	+
Macht Omvang ontwikkelingsapparaat	++	++	+++
Omvang beheerapparaat vastgoed	++	++++	n.v.t.
Omvang beheerapparaat openbare ruimte	++++	n.v.t.	n.v.t.
<b>Financieel-economische middelen</b>			
Kracht Expertise m.b.t. financieel-economische haalbaarheid (efficiëntie en effectiviteit)	++	+++	++++
Expertise m.b.t. risicomangement	++	++	++++
Macht Omvang grondposities en vastgoedposities	+++	++++	+
Omvang vermogen (risicodeling)	++	+++	+++
<b>Publiekrechtelijke middelen</b>			
Kracht Expertise m.b.t. ruimtelijke ordening	+++	++	++
Macht Publiekrechtelijk privilege inzake publiekrechtelijke goedkeuring op ruimtelijke ordening	++++	n.v.t.	n.v.t.
Publiekrechtelijk privilege inzake beschikken over financieel-economische posities	++++	n.v.t.	n.v.t.
<b>Communicatieve middelen</b>			
Kracht Expertise m.b.t. overdracht boodschap huidige gebruikers (maatschappelijk draagvlak)	+++	++++	++
Expertise m.b.t. overdracht boodschap toekomstige gebruikers (marketing en branding)	+	++	++++
Macht Omvang lokaal maatschappelijk netwerk	++++	++++	+
Imago bij doelgroepen	++	++	++++
<b>Organisatorische middelen</b>			
Kracht Niet-routinematige expertise	+++	+++	++++
Ondernemerschap (bewaken van planning)	+	++	++++
Macht Omvang lokaal politiek-bestuurlijk netwerk	++++	++++	++
Omvang landelijk strategisch netwerk	++	++	++++
Imago bij partners in het strategisch netwerk	++	++	+++

\* Onder het item 'gebiedsontwikkeling' vallen: de optimalisatie tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen, het verbinden van de sociale, fysieke en economische componenten en de koppeling tussen creatie, realisatie en beheer.

## BIJLAGE 4: CASESTUDIES

In deze bijlage zijn de beschrijvingen van de casestudies opgenomen. Achtereenvolgens komen de volgende casestudies aan de orde:

- Stellenbosch Transvaal: herstructureringsopgave (B.4.1);
- Het Strijkijzer: centrumplan (B.4.2);
- De Caaïen Ypenburg: uitbreidingsopgave (B.4.3);
- Binckhorst: transformatie (B.4.4).

### B.4.1 Stellenbosch Transvaal

In deze subparagraaf komen na een korte introductie de ontwikkelingstechnische en beheertechnische, de financieel-economische, de publiekrechtelijke, de communicatieve en organisatorische aspecten van de casestudie Stellenbosch Transvaal achtereenvolgens aan de orde.

#### Introductie

Illegalen, drugs, misdaad: komt de Haagse wijk Transvaal in het nieuws, dan is dat nieuws steevast slecht. Zes van de tien armste stadswijken liggen in Den Haag, en op de 'achterstandsindex' torent Transvaal samen met de Schilderswijk boven de andere uit. Om de verpaupering te bestrijden, wordt de wijk voor zo'n half miljard euro afgebroken en weer opgebouwd. In de komende jaren worden drieduizend van de 6.700 woningen in de wijk gesloopt. Daarvoor komen er zo'n zestienhonderd ruimere woningen in de plaats. Tevens wordt de openbare ruimte heringericht. Doel: minder arme huurders, meer middenklasse, minder criminaliteit en meer 'sociaal cement'. Het project Stellenbosch kan als pionier van de herstructurering van Transvaal worden gezien (Cohen en Donkers, 2006).

"Wij moeten zorgen voor de veiligheid en de leefbaarheid, voor goede woningen. Mensen met mogelijkheden en inkomen moeten behouden blijven voor deze wijk en voor deze stad. Anders raak je het sociale cement kwijt. De mensen die nu vertrekken, vinden de woningen te klein, te gehorig, te slecht. En ze vluchten voor de overlast van huisjesmelkers, van drugsdealers en junks," aldus Arnie Caprino, projectmanager gemeente Den Haag in Vrij Nederland (Vrij Nederland, 2006).

Het complex Stellenbosch in de wijk Transvaal is gelegen tussen de Hoefkade, Herman Costerstraat, Langnekstraat en Wolmaransstraat en grenst aan de Haagse Markt. Het complex bestaat uit drie blokken en omvat 212 woningen, waarvan 110 koopwoningen, 48 sociale huurwoningen en 54 appartementen voor bijzondere doelgroepen (zie figuur B.4.1).

**Figuur B.4.1: Plangebied**



De luchtfoto toont de situatie voor herstructurering. De nieuwbouw is ingetekend. Het stratenpatroon wordt aangepast. De rechtse impressie toont het centrale plein.

Bron: Marlies Rohmer, 2000 en DPI, 2001

De woningen voor bijzondere doelgroepen vormen één blok waar cliënten van Stichting Pelita (oorlogsgetroffenen uit voormalig Nederlands-Indië en overige Indische Nederlanders), Vereniging Groepswonen door Ouderen (Chinese ouderen), Stichting Steinmetz (mensen met een lichamelijke of meervoudige handicap) en De Compaan (mensen met een verstandelijke beperking) samen wonen. Op de begane grond is er tevens een steunpunt. Stellenbosch omvat verder een halfmechanische parkeervoorziening voor 93 auto's en een Lidl supermarkt van 1.350 m<sup>2</sup>. Het complex is eind juni 2005 opgeleverd.

Ceres projecten heeft in opdracht van Vestia Den Haag Zuid-Oost het projectmanagement omtrent de ontwikkeling en realisatie van Stellenbosch verzorgd. Hierbij voerde Ceres projecten niet alleen de opstalexpliatie, maar was zij tevens verantwoordelijk voor de grondexploitatie. De sloop van de oudbouw en de inrichting van de omgeving inclusief de aanpassing van de ondergrondse infrastructuur behoorden tot de opdracht. De aansturing vanuit één organisatie van dit gevarieerde programma maakte het mogelijk om tot een integraal plan te komen. In het vervolg wordt de term Vestia gehanteerd voor zowel Ceres projecten als Vestia Den Haag Zuid-Oost.

#### Ontwikkelingstechnische en beheertechnische aspecten

Vestia en de gemeente Den Haag zijn in 1998 samen de ideeën voor de ontwikkeling van het gebied rond de Stellenboschstraat gaan uitwerken. Aanleiding was de slechte staat van de huidige bebouwing en de behoefte aan een impuls in Transvaal. De gemeente heeft de stedenbouwkundige uitgangspunten geformuleerd. Vestia heeft door RIGO een marktverkenning laten uitvoeren. De gemeentelijke uitgangspunten omvatten een vierlaagse bebouwing en een verdeling van 70% koop en 30% huur met als optie een verhoging van het percentage huur tot 50% als het project ruimte bood voor bijzondere doelgroepen. Voor Vestia was dit aanleiding om in het programma de woningen voor bijzondere doelgroepen op te nemen.

#### *Wonen en zorg: bijzondere doelgroepen*

Vestia is er voor iedereen die goede huisvesting zoekt, maar vooral voor kwetsbare groepen in de samenleving, mensen die hulp nodig hebben bij het vinden van huisvesting. Daarin ziet Vestia haar bestaansrecht als woningcorporatie. Het aanbieden van huisvesting aan huurders die zorg en/ of begeleiding nodig hebben, ziet Vestia als één van haar kerntaken. Samen met de eerder genoemde zorgpartijen wil Vestia voorzien in een toenemende behoefte in de samenleving aan woonvormen, die huisvesting combineren met zorg en begeleiding op maat, zodat cliënten zo zelfstandig mogelijk kunnen wonen in een normale woonomgeving.

Nadat overeenstemming met de gemeente was bereikt over de ontwikkeling van een appartementencomplex voor bijzondere doelgroepen, heeft Vestia De Compaan bij het project betrokken. De Compaan wilde graag dat er in het appartementencomplex naast mensen met een verstandelijke beperking, ook ouderen kwamen wonen. Hierdoor ontstond de mogelijkheid tot het exploiteren van een steunpunt. Gedurende het ontwikkelingsproces en het uitvoeringsproces ontstonden andere beleidsuitgangspunten inzake het programma van eisen bij De Compaan.

De eisen van De Compaan en Steinmetz zijn gedurende de ontwikkeling en realisatie bijgesteld. Stichting Pelita wist niet voldoende huurders te werven. De woningen zijn vervolgens aangepast, zodat zij onder het regime van het seniorenlabel vielen. Hierdoor ontstonden subsidiemogelijkheden voor het huisvesten van Chinese ouderen.

Uit een evaluatie onder de zorgpartijen is gebleken dat er waardering was voor de pogingen van Vestia om tijdens het hele ontwikkelingsproces de samenwerking met alle partijen zo goed mogelijk te houden en de gebruikers zoveel mogelijk ter wille te zijn. De organisatie van het bouwproces was voor de zorgpartijen onvoldoende helder. Voor hen was het niet duidelijk wanneer zij informatie moesten aanleveren, wanneer beslissingen genomen moesten worden en wanneer er niets meer aan het plan veranderd kon worden. De flexibele opstelling inzake het doorvoeren van wijzigingen in een laat stadium werd dan ook door de zorgpartijen gewaardeerd. Als kritiekpunt kan hier worden genoemd dat deze flexibele houding enerzijds nodig was. Afspraken en opzet van het project zijn in de beginfase niet voldoende getoetst. Het programma is onvoldoende geanalyseerd: de achtergrond van het programma van eisen was hierdoor onbekend (GP, 2007).

Een belangrijk leerpunt van de ontwikkeling van Stellenbosch is het belang van het beter structureren van het ontwikkelingsproces. Dit kan onder meer gedaan worden door:

- het hanteren van duidelijkere uitgangspunten en een explicieter programma van eisen;
  - het inbouwen van duidelijke besluitvormingsmomenten (vastleggen van besluiten en controleren op het nakomen van afspraken)
  - het zorgdragen voor een duidelijkere organisatie van verantwoordelijkheden;
  - het voeren van een heldere regie richting andere partijen.

### *Integrale opgave*

De gemeente en Vestia zijn overeengekomen dat Vestia de gehele grondexploitatie voert en daarmee ook de openbare ruimte ontwikkelt. Dit was zowel voor de gemeente als voor Vestia een relatief nieuwe werkwijze.

Daar Vestia verantwoordelijk voor zowel de opstalexloitatie als de grondexploitatie is, ontstaat de mogelijkheid de opgave integraal vanuit één actor te benaderen. Op voorstel van Vestia worden woonwerkwoonings en een supermarkt in het programma opgenomen. Beide onderdelen zijn zowel markttechnisch als financieel van meerwaarde voor de ontwikkeling.

De parkeerdruk rond de Haagse Markt is hoog. De gemeente wilde dan ook een ondergrondse parkeervoorziening onder de nieuwbouwcomplexen. De financiële haalbaarheid dwong Vestia en Architectenbureau Marlies Rohmer tot een creatieve invulling. Uiteindelijk is gekozen voor een halfmechanische parkeervoorziening.

Door deze parkeervoorziening te integreren in het bouwvolume onder het appartementencomplex werden de bouwkosten gedrukt. Overigens is het benodigd bouwvolume van een dergelijke voorziening in vergelijking met een traditionele voorziening aanmerkelijk geringer. Zo wordt de beschikbare ruimte intensief gebruikt. De parkeervoorziening maakte het mogelijk dat het plein verkeersluw kon worden uitgevoerd. Bijkomend voordeel is dat de inbraakgevoeligheid van de auto's in het systeem kleiner is. Tot slot dient te worden opgemerkt dat er tevens subsidiegelden beschikbaar waren voor deze voorziening.

Vestia heeft het systeem zonder tussenkomst van haar aannemer Van Wijnen ingekocht. Hierdoor ontstonden inkoopvoordelen. Tevens heeft Vestia het onderhoud voor de eerste vijf jaar afgekocht. Hiermee werden de servicekosten van het systeem gedrukt. Het uitgebreide onderhoudscontract voorkwam tevens eventuele aanloopproblemen. Opname in de VON-prijzen maakte het voor kopers mogelijk om de kosten mee te financieren in de af te sluiten hypotheek. Het goedkopere segment maakte zo kennis met een innovatief systeem.

### **Financieel-economische aspecten**

Stigmatisering is een rode draad in de geschiedenis van de wijk. Zo deed het verhaal de ronde dat mensen zuiver op grond van postcode 2572 geen hypotheek konden krijgen. En 2572, precies, dat is Transvaal (Cohen en Donkers, 2006). Ondanks een herontwikkeling tijdens de realisatiefase, waarbij grotere eengezinswoningen werden omgezet in maisonnettewoningen, was bij oplevering slechts 10% van de koopwoningen verkocht: een ongekend laag percentage. Telkenmale kon het passeren van de aktes om veelal financiële redenen niet plaatsvinden.

Vestia heeft lef getoond om een complex en risicovol project als Stellenbosch te realiseren. De ontwikkeling van een gevarieerd programma voor diverse doelgroepen binnen de context van de herstructurering van Transvaal is geen gemakkelijke opgave. De beslissing om zo'n complex project met een fors aandeel koopwoningen in het beginstadium van de herstructurering te ontwikkelen getuigt van moed. De andere kant van de medaille is dat waar moed wordt getoond er ook sprake is van een hoog risicoprofiel. De vraag of Vestia geen ontoelaatbare risico's heeft gelopen, resteert.

### **Publiekrechtelijke aspecten**

Herstructureringsmodellen waarbij koopwoningen naast de gewenste betrokkenheid balans in de financiële huishouding moeten brengen, zijn uiterst kwetsbaar. De omvang van de doelgroep is beperkt en de financieringsmogelijkheden van deze doelgroep zijn wellicht nog beperkter. De zittende bewoners kunnen wel wat hulp gebruiken bij hun eerste stappen op weg naar de gewenste eigen woning. Onderdeel van het totaalpakket dient dan ook een voor de potentiële koper aantrekkelijke financieringsconstructie te zijn (Noordam, 2005).

Op basis van financieel-economische macht is Vestia in staat juridische expertise om te zetten in de Vestia onder voorwaarden regeling. Naar aanleiding van de stagnerende verkoop heeft Vestia deze regeling voor het project Stellenbosch samengesteld. Het doel van deze regeling is de drempel voor de aanschaf van een woning te verlagen.

Vestia biedt de koper aan om 22,5% van de aanschafwaarde van de woning en de parkeerplaats later te betalen. Een koper kan hierdoor een lagere hypotheek afsluiten. Daar staat tegenover dat Vestia de koper de grond behorende bij de woning voor een termijn van 50 jaar in ondererfpacht geeft. Zolang



de ondererfpacht duurt, dient de koper daarvoor een canon aan Vestia te voldoen. In de eerste vijf jaar betaalt de koper 1% van het restant bedrag aan Vestia, in de tweede vijf jaar betaalt de koper 3% van het restantbedrag aan Vestia en in de derde vijf jaar bedraagt de canon 5% van het restant bedrag. De jaarlijkse bedragen worden door de belastingdienst aangemerkt als canon betaling voor erfpacht en zijn dus aftrekbaar.

Als de koper het restant bedrag na 15 jaar nog niet heeft betaald, gaat hij als canon de marktrente plus 2% betalen (met een minimum van totaal 6%). Deze voorwaarde is bedoeld om de koper te stimuleren tot betaling van het restant bedrag over te gaan. Na 15 jaar kan de woning alleen na betaling van het restant bedrag worden verkocht.

De aanschafwaarde ligt door deze regeling lager. Hierdoor kunnen kopers eenvoudiger een hypotheek verkrijgen. De maandelijkse woonlasten liggen dan ook lager. Verder is de canon aftrekbaar. Na twee jaar kan de koper het restant bedrag betalen. De ondererfpacht wordt dan omgezet in een eeuwigdurend afgekochte erfpacht.

Het restant bedrag blijft van gelijke hoogte en groeit niet met de verwachte waardestijging van de woning mee. De groei van de canon loopt vooruit op de verwachte ontwikkeling van het inkomen van de koper. De nieuwbouw in de omgeving maakt ook gebruik van vergelijkbare regelingen, waardoor de VON-prijzen kunstmatig laag worden gehouden. Deze regelingen beperken dus de verwachte waardegroei van de woning.

Het op de markt brengen van woningen onder een soortgelijke regeling heeft tot gevolg dat er een waardedempende werking optreedt. Het aanbieden van woningen waarbij de koopprijs is verlaagd, concurreert met de bestaande voorraad. Op de langere termijn verdwijnt deze waardedempende werking: er worden dan immers geen woningen in de nieuwbouwsfeer onder deze voorwaarden aangeboden.

De verkoop van het project Stellenbosch kent ook na invoering van de regeling een aantal knelpunten:

- financierbaarheid;
- stigma Transvaal;
- concurrerend aanbod (bestaande bouw en nieuwbouw);
- overlast Haagse Markt;
- strengere normen bij verstrekking van hypotheek door banken.

#### Communicatieve aspecten

De stedenbouwkundige opzet sluit feilloos aan op de context. De stedenbouwkundige randvoorwaarden zijn echter sterk bepalend geweest voor de producten. Het aantal lagen dicteert voor een groot gedeelte de woningtypen. Deze woningen krijgen hierdoor een smalle beukbreedte (4.80 m) of worden dusdanig groot dat de betaalbaarheid in gevaar komt.

“Het bouwen van koopwoningen zal de segregatie niet kunnen terugdraaien. Het verbeteren van de samenhang is het hoogst haalbare. Het zijn voor het merendeel grondontsloten woningen: geen portieken en geen galerijen. Als iedereen vanuit de straat een eigen opgang heeft, krijg je meer levendigheid, meer straatcultuur. Belangrijk voor de sociale cohesie,” aldus Marlies Rohmer, architect Stellenbosch in Vrij Nederland (Vrij Nederland, 2006).

De specifieke wensen van de doelgroep zijn nauwelijks terug te vinden in de plattegronden. Met het feit dat de meeste kopers allochtoon zijn, is bij het ontwerp geen rekening gehouden. Het zijn universele woningen, niet gebouwd voor doelgroepen. Allochtone families gebruiken hun woning anders. Belangrijk hierbij te vermelden is natuurlijk dat *de* allochtoon niet bestaat. Het is al moeilijk om over *de* Nederlander te spreken. De individuele wensen lopen uiteen. Tel daar verschillende afkomsten en culturen bij op en deze wensen en eisen zullen verder uiteenlopen. Een Marokkaan en een Nederlander verschillen net zo als een Turk en een Surinamer.

Figuur B.4.2: Bewoners van Stellenbosch



Familie Sewbarabsingh-Jagoe



Familie Singh



Familie Ergul



Familie Baser

De bewoners van Stellenbosch vragen een specifieke communicatiestrategie.

Bron: Vrij Nederland, 2006

De communicatiemiddelen zijn in het beginfase niet te onderscheiden van communicatie omtrent woningen in een Vinex-wijk als Ypenburg. Vervolgens is de samenwerking met Meeus en Timpaan makelaardij beëindigd. Met Atta makelaars werd gekozen voor een andere benaderingswijze. Atta organiseerde bijeenkomsten in moskeeën en in huiskamers waar het over de voordelen van een eigen woning moest gaan. Hiermee werd de verkoop van woningen uit het grijze circuit gehaald (zie figuur B.4.2).

“Je moet de mensen die het kunnen betalen, vasthouden in de buurt. Ze hebben er hun roots, zijn gebonden aan moskee, familie, kennissen. Wijken als deze moeten herkenbaar zijn voor de bewoners. Ze zijn nu van niemand meer en dus voelt niemand zich verantwoordelijk,” aldus Hamit Karakus, makelaar Stellenbosch in Vrij Nederland (Vrij Nederland, 2006).

#### Organisatorische aspecten

Ten tijde van het concept voorlopig ontwerp is de keuze gemaakt om het project in bouwteamverband te ontwikkelen. Het hoge bouwkostenniveau en de complexiteit waren de achterliggende motieven voor deze keuze.

Met het oog op de leefbaarheid gedurende de bouw organiseerde Vestia een leefbaarheidsoverleg, waarin onder andere politie Haaglanden, gemeente Den Haag, het Handhavingsteam Transvaal en andere bouwers zitting hebben.

Als zich knelpunten voordeden, is Vestia voortdurend blijven zoeken naar oplossingen. Door deze daadkrachtige aanpak, waarbij de aandacht niet gericht werd op problemen maar op oplossingen, is het project ondanks de knelpunten uiteindelijk toch tot stand gekomen. Het proces liet zich kenmerken door het doen van drie stappen voorwaarts en vervolgens twee stappen achterwaarts. De ontwikkeling van Stellenbosch was complex en behelsde een groot aantal aspecten dat voor Vestia nieuw was. Het eindresultaat mag er zijn, maar het ontwikkelingsproces is niet altijd makkelijk geweest.

## B.4.2 Het Strijkijzer

### Introductie

Op een kavel van tweemaal een strafschoopgebied staat nabij station Hollands Spoor Het Strijkijzer, de hoogste woontoren van Den Haag. Het gebouw is ruim 132 meter hoog, telt 42 lagen met 351 woningen. Er zijn zowel studio's voor jongeren (300 stuks) als luxe appartementen (51 stuks). Verder zijn er horeca- en kantoorruimten en een panoramaterras met uitzicht over de stad en de omgeving. Het complex is in oktober 2007 opgeleverd.

Ceres projecten heeft in opdracht van Vestia Den Haag Zuid-Oost het projectmanagement omtrent de ontwikkeling en realisatie van Het Strijkijzer verzorgd. In het vervolg wordt de term Vestia gehanteerd voor zowel Ceres projecten als Vestia Den Haag Zuid-Oost.

**Ontwikkelingstechnische en beheertechnische aspecten***Ontwikkelingstechnische aspecten*

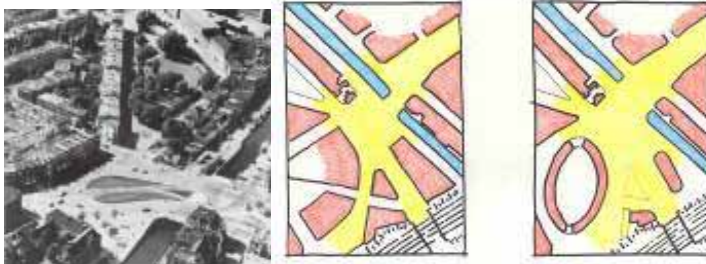
Het initiatief tot de ontwikkeling en realisatie van een toren op het Rijswijkseplein is afkomstig van architect Paul Bontenbal. "Het Rijswijkseplein heeft me altijd beziggehouden," vertelt hij. "Ik vond dat er gebouwen moesten komen die het plein beeldend konden verkleinen. Plannen had ik genoeg. Maar een oplossing voor de bewuste driehoek aan de kop van het plein vond ik niet. Tot ik in New York was en tegen het Flatiron Building aanliep." Dit gebouw ligt op de plek waar 5th Avenue, Broadway en de 23<sup>e</sup> straat in elkaar overvloeien en staat daar als een scherpe driehoek tussen. Het gebouw uit 1902 is met zijn 87 meter één van de eerste wolkenkrabbers van New York (zie figuur B.4.3). "Dit is het," dacht ik, "op dezelfde manier kan ook het Rijswijkseplein weer vorm en intimiteit krijgen (Vestia, 2006a)."

**Figuur B.4.3: Inspiratiebron**

De Flatiron Building in New York (links) is voor architect Paul Bontenbal de inspiratiebron voor het ontwerp van Het Strijkijzer (rechts) geweest.

Bron: AAArchitecten, 2008 en [www.flickr.nl](http://www.flickr.nl), mei 2008

Met dit plan wordt de entree naar het centrum gemarkeerd. Een toren op het Rijswijkseplein is een teken in de skyline van de stad, zodat je in de wijde omtrek kunt zien waar station Hollands Spoor ligt (AD Haagsche Courant, februari 2008). In stedenbouwkundig opzicht zorgt het voor verbetering. Vele vervoerslijnen komen zonder begeleidende bebouwing samen, waardoor de situatie als onoverzichtelijk wordt ervaren (zie figuur B.4.4). Het Strijkijzer zorgt voor een herkenningspunt op het plein. Daar Het Strijkijzer op een verkeersknooppunt staat, staat het gebouw automatisch op een aantal zichtlijnen in de stad.

**Figuur B.4.4: Pleinfunctie**

De foto geeft het Rijswijkseplein medio 20<sup>e</sup> eeuw weer. Het plein heeft zoals in de linkse tekening een besloten karakter. De rechtse tekening laat zien dat door het verdwijnen van bebouwing de ruimte wegloopt. Middels de bouw van Het Strijkijzer worden verkeersstromen begeleid, wat de overzichtelijkheid ten goede komt.

Bron: AAArchitecten, 2001

Juist ten tijde van het initiatief was de compacte stad een begrip. Paul Bontenbal bracht de toenmalige wethouder Peter Noordanus op de hoogte van zijn ideeën. Middels het lokale netwerk kwam het contact met Vestia tot stand.

Voor Vestia is de ontwikkeling van jongereneenheden de inzet geweest. Een derde van de woningzoekenden is jonger dan 27 jaar. Ter verhoging van de slaagkans heeft Vestia bewust gekozen voor het bestemmen van woningen voor jongeren (Vestia, 2006a). Diverse onderwijsinstellingen, waaronder de Haagse Hogeschool, en het openbaar vervoersknooppunt Hollands Spoor liggen op loopafstand.

Vestia wil zich echter niet beperken tot jongeren. De ontwikkeling van Het Strijkijzer ligt in de Stationsbuurt. Inmiddels is deze wijk tot één van de veertig krachtwijken van minister Vogelaar bestempeld. De hoogte van het gebouw geeft een voor Den Haag unieke marktkwaliteit. Met het oog op een impuls zijn uiteindelijk 51 grotere eenheden in het duurdere huursegment ontwikkeld.

De ontwikkeling van Het Strijkijzer liep op de totstandkoming van de hoogbouwvisie van Den Haag vooruit. Arend Hilhorst was ten tijde van de ontwikkeling van de hoogbouwvisie wethouder in Den Haag (2000-2004). Hij geeft aan dat veel binnensteden moeten worden opgeknapt en de ruimte beperkt is. Binnensteden ontvolken en dat moet worden tegengegaan (de Volkskrant, oktober 2006). Interactie tussen Vestia en de gemeente Den Haag leidde tot de opname van Het Strijkijzer in de Hoogbouwvisie.

In het optimalisatieproces tussen ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen zijn bezuinigingen doorgevoerd die beeldbepalend zijn. Zo is gegeven de toenmalige politieke kleur van het kabinet en de gevolgen voor de subsidiemogelijkheden besloten af te zien van de zonnepanelen op de zuidgevel van Het Strijkijzer. In de schetsontwerpen is verder de zijde van de Rijswijkseweg voor een groot gedeelte voorzien van serres. Een aantal serres is om financiële redenen uit het ontwerp gehaald, waardoor de karakteristieke brug in de gevel van Het Strijkijzer ontstond.

De verschillende doelgroepen hebben elk hun eigen entree en liften. Deze ontsluitingen in de hoekpunten van de driehoekige vorm zijn volledig van glas waardoor bezoekers bij aankomst vanuit de lift het uitzicht ervaren. 's Avonds zorgt de verlichting ervoor dat het gebouw als een lampion werkt. In alle algemene ruimten is de verlichting dusdanig geplaatst dat ook 's avonds van het uitzicht zonder spiegeling kan worden genoten.

Het internationale platform Emporis kende het gebouw onlangs de gouden Emporis Skyscraper Award 2007 toe. De toren is daarmee uitgeroepen tot 'beste wolkenkrabber op het gebied van design en functionaliteit'. Het Strijkijzer is de eerste Nederlandse winnaar van deze prijs.

#### *Beheertechnische aspecten*

Vanwege de binnenstedelijke ligging is er nauwelijks ruimte voor laden en lossen bij het gebouw. De verhuizingen moesten daarom ook voldoen aan een strakke planning. De bewoners van de 300 studio's kregen ieder een uur de tijd vanaf een toegewezen tijdstip om te verhuizen. Vestia zorgde voor een snelle doorstroming door de bewoners te begeleiden. De keycard werd bij verhuizing verstrekt. De verhuizingen vonden zes dagen per week plaats. Per dag huisden zo'n 24 jongeren in. Op deze manier konden alle jongeren in twee weken tijd hun intrek nemen in het gebouw. De aanwezige voorzieningen (koelkast, vitrage en vloerbedekking) moeten de verhuisbewegingen tot een minimum beperken. Zo wordt ingespeeld op de hoge mutatiegraad en de beperkte capaciteit van de aanwezige liften.

#### **Financieel-economische aspecten**

Moed kun je de ontwikkelaars annex bouwers van Het Strijkijzer in Den Haag niet ontzeggen. Als we dan toch iets moeten bouwen op een stukje grond van zo'n 30 bij 30 meter, laten we het dan goed doen en een icoon neerzetten voor de buurt en misschien zelfs voor de stad (AD Haagsche Courant, november 2006). Als moed nodig is, wordt per definitie risico gelopen. Gedurende de ontwikkeling is Vestia dan ook geconfronteerd met aanzienlijke risico's. Hieronder volgen enkele risico's met betrekking tot het maatschappelijk en politiek draagvlak die uitmondten in procedurele risico's.

#### *Maatschappelijk en politiek draagvlak*

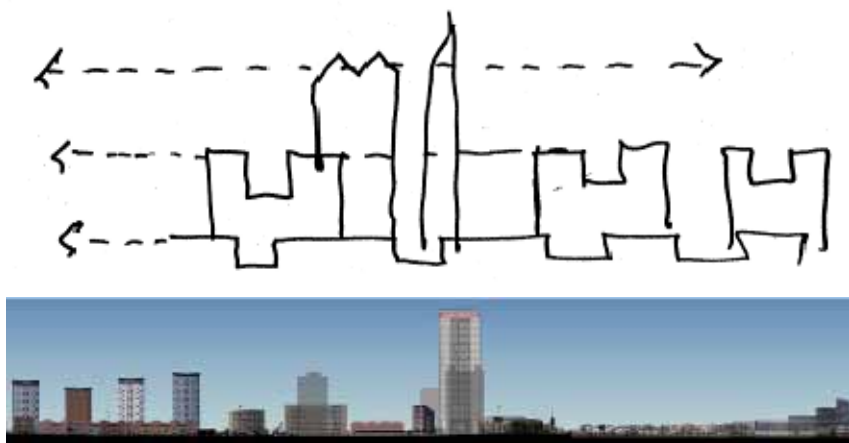
De informatieavond op 9 mei 2001 was de eerste maal dat Vestia haar plannen op het Rijswijkseplein aan omwonenden en belanghebbenden presenteerde. Te allen tijde diende te worden voorkomen dat de hoogte van de toren ter discussie zou worden gesteld. Wanneer de hoogte als onderhandelingspunt zou worden gezien, bestond het gevaar dat het unieke karakter 'weggepolderd' zou worden. Vestia had alle voordelen en nadelen van het plan inzichtelijk gemaakt met als doel de afweging zo transparant als mogelijk te laten zijn. De stedenbouwkundige aanleiding voor de planvorming werd die avond verduidelijkt. Bouwfysische aspecten als windhinder en windgevaar, daglichttoetredingsberekeningen en bezonningsstudies werden gepresenteerd. Tevens werden de verkeerseffecten en veiligheidsaspecten deze avond toegelicht.

Het plan wordt fel betwist. Omwonenden hadden gerekend op de aanleg van een plantsoen, dat op gemeentelijke tekeningen van de herinrichting van het Rijswijkseplein stond. Zij wijzen op de nadelen en de risico's van de woontoren. De gemeenteraad is zeer verdeeld (Haagsche Courant, juli 2001b).

Wethouder Hilhorst ontkent een toezegging van de gemeente inzake de aanleg van een plantsoen. Hij noemt de opvatting van de bewoners 'voorstelbaar', maar toch 'stoelt die indruk niet op een toezegging van gemeentelijke zijde. Veranderende inzichten moeten en kunnen immers in een stedelijke omgeving tot een andere invulling van een locatie leiden' (Haagsche Courant, juli 2001a).

In de welstandscommissie stuitte de woontoren ook op weerstand. Volgens de welstandscommissie zijn er geen stedenbouwkundige argumenten die pleiten voor een dergelijke toren op deze locatie (Haagsche Courant, juli 2001a). De welstandscommissie laat vooruitlopend op een behandeling in de commissie middels een schrijven aan wethouder Hilhorst het volgende weten. In een reactie aan de stadsstedenbouwer (februari 2001) en de wethouder ROSV (mei 2001) op twee opeenvolgende concept nota's 'Hoogbouwvisie Den Haag' geeft de welstandscommissie aan dat zij hoogbouw van de hoogste categorie aan het Rijswijkseplein niet kan voorstellen (zie figuur B.4.5). Hoogbouw heeft hier geen betekenis als landmark, sluit niet aan op de huidige bebouwing, is niet verankerd in het stedelijk weefsel, versterkt niet de pleinfunctie, geeft geen richting aan het gecompliceerde verkeersplein en levert door het programma grote spanning op maaiveldniveau (De Boer-Kommers, 2001).

Figuur B.4.5: Hoogbouwvisie Den Haag



In de hoogbouwvisie is naast de hoogbouwlocaties tevens de gewenste gelaagdheid van de stad omschreven: een plint van 4 tot 5 lagen, gebouwen met een hoogte van circa 50 tot 70 meter en torens met een hoogte van circa 100 tot 140 meter. De onderstaande impressie overtuigde de welstandscommissie van de aansluiting van Het Strijkijzer op het stedelijk weefsel. De gelijkenis met de visie (afbeelding boven) is treffend.

Bron: Gemeente Den Haag, 2001a en AAArchitecten, 2002

Achter de schermen wordt druk gewerkt aan samenwerkingsvormen tussen Vestia en Waarde Vastgoed, de eigenaren van het aangrenzende Sigma-kantoorgebouw. De heer A. de Boer reageert namens Waarde Vastgoed in juli 2001: "De insteek blijft: geen toren. Als dat niet lukt, willen we in elk geval de overlast zoveel mogelijk beperken. Daartoe onderzoeken we met meerdere partijen een aantal varianten (Haagsche Courant, juli 2001a)."

Wethouder Hilhorst meldt in juli 2001 dat de eigenaren van het aangrenzende Sigma-kantoorgebouw bezig zijn met plannen om dit pand te vernieuwen. In deze nieuwbouw kunnen mogelijk voorzieningen worden opgenomen ten behoeve van de aangrenzende woontoren van Vestia. Architect Paul Bontenbal is inmiddels bij deze ontwikkeling betrokken. De mogelijkheden tot integratie dienen optimaal te worden benut. Om die reden stelt wethouder Hilhorst de behandeling uit (Haagsche Courant, juli 2001b).

Middels het vergroten van het plangebied worden de ingenomen standpunten verlaten. Het meenemen van het Sigmakantoor in de ontwikkeling schept kansen voor de eigenaren van dit pand. In het nieuwe ontwerp krijgt het pand een geheel nieuwe voorkant. Verder biedt deze aanbouw een oplossing voor de verkeersproblemen die met de bouw van de woontoren samenhangen. Zo komt er een laad- en losruimte en de mogelijkheid tot het creëren van een centrale receptie voor beide

gebouwen. Bovendien voorziet het plan in een extra fietsenstalling en extra parkeerruimte (Haagsche Courant, december 2001a).

Op 13 december 2001 stemt een ruime meerderheid van de raadscommissie in met de ontwikkeling van een woontoren op het Rijswijkseplein. De aanvullende laad- en loshaven en de parkeervoorziening nemen de laatste twijfels weg. VVD, PvdA, CDA en PPS stemmen voor.

Wethouder Hilhorst bezweek in september 2004 onder de druk van zijn partij. Naast het dossier Woningbeheer wordt ook de wijze waarop Hilhorst de ontwikkeling van het bouwplan Het Strijkijzer begeleidde genoemd als een van de schandalen (Haagsche Courant, september 2004).

#### *Financieel-economische macht*

De komst van Het Strijkijzer dreigde in december 2004 door Waarde Vastgoed te worden belemmerd. Waarde Vastgoed was door Vestia benaderd. Het voorstel van Vestia was de ontwikkeling van het Sigma-gebouw gezamenlijk op te pakken. Op die manier trachtte Vestia de bedreiging om te buigen in ontwikkelingspotentie voor de locatie.

De belegger Waarde Vastgoed maakte gebruik van zijn inspraakrecht bij de vaststelling van het bestemmingsplan. Hierin gaf hij aan dat hij ondanks eerdere toezeggingen niet zou meewerken aan een parkeervoorziening voor Het Strijkijzer. Tevens zette Waarde Vastgoed kanttekeningen bij de ontwikkeling van de locatie van het kantoorgebouw en verwees daarbij naar de door de gemeente opgelegde beperkingen. Hierdoor zag de raad aanleiding niet tot vaststelling van het bestemmingsplan over te gaan. De raad benadrukt namelijk een integrale ontwikkeling van beide locaties. Het solitaire karakter van Het Strijkijzer wordt daarmee voorkomen.

De heer A. de Boer van Waarde Vastgoed Holland gaf in de commissievergadering aan dat de gemeente steeds ten onrechte beweert dat de parkeerproblemen van Het Strijkijzer met hem zijn opgelost. Het stallen van fietsen en het parkeren van auto's zou voor een deel op het grondgebied van het Sigmakantoor moeten plaatsvinden. Waarde Vastgoed gaf aan dat er geen overeenkomst hierover is. Verder is hij ook niet van plan om een overeenkomst op te stellen. Redenen hiervoor zijn dat de verhuurbaarheid van het Sigmakantoor door de komst van Het Strijkijzer afneemt. Verder zijn de voorwaarden bij eventuele nieuwe bebouwing op de locatie van het Sigmakantoor volgens Waarde Vastgoed te beperkend.

Om de bouw van Het Strijkijzer zeker te stellen koopt Vestia het Sigma-gebouw aan de overzijde van de Hofwijckstraat (Haagsche Courant, december 2004b). Wethouder Nordor had aangedrongen op een overeenkomst. Binnen een week heeft Vestia het gebouw aangekocht. De wethouder kon naast de toegezegde kerstboom op het Rijswijkseplein tevens de aankoop van het Sigma-gebouw bevestigen. De vertegenwoordigers van de Haagse Stadspartij, D66 en GroenLinks verlieten daarop de raadszaal. Nordor werd beschuldigd van 'Noordanusstreken' (Haagsche Courant, december 2004b). Bezwaren tegen Het Strijkijzer en de wens tot meer duidelijkheid over de toekomst van het Sigma-kantoor waren de redenen dat SP, D66, Haagse Stadspartij, ChristenUnie/SGP en GroenLinks tegenstemden (Haagsche Courant, december 2004c).

#### **Publiekrechtelijke aspecten**

De gemeente Den Haag speelt een cruciale rol op juridisch gebied bij de totstandkoming van Het Strijkijzer. Enerzijds toetst de gemeente Den Haag de planvorming aan het publiekrechtelijk kader, anderzijds heeft de gemeente vanuit afspraken met Vestia privaatrechtelijke belangen. Hoewel de toetsende rol en de privaatrechtelijke belangen enigszins door het bestaan van verschillende ambtelijke diensten worden gescheiden, komen beide belangen op bestuurlijk niveau bijeen. Hiervoor is reeds de controlerende rol van de gemeenteraad uitvoerig aan de orde geweest. Naast dit politieke spel dient de gemeente tevens geen juridische stekken te laten vallen.

De gemeente betracht grote zorgvuldigheid, waarbij het vermijden van risico's doorgaans het parool is. Het is aan Vestia om creativiteit in deze veilige omgeving te brengen. De bewijslast ligt met andere woorden bij de initiatiefnemer. Na afgifte van de vergunning kan echter de gemeente Den Haag als vergunningverlener worden aangesproken op de gevolgde procedure. Dit laatste verklaart ook de voorzichtige houding van de gemeente Den Haag. Hieronder volgt een tweetal voorbeelden waarin de gemeente Den Haag zowel als toetsers op het publiekrechtelijk kader als verdediger van de afgifte van een vergunning optreedt.

*Gemeente als toetser*

Conform het oude Bouwbesluit dient iedere woning te worden voorzien van een privé-buitenruimte. De gemeente Den Haag staat niet toe dat de vereiste buitenruimten ontbreken. Naar mening van Vestia leent Het Strijkijzer zich niet voor het aanbrengen van buitenruimten. Het Strijkijzer is gepland op een van de drukste verkeerspleinen van Den Haag. Vestia wil voorkomen dat vallende voorwerpen de veiligheid op maaiveldniveau aantasten. Opvallend is dat deze veiligheid in het Bouwbesluit niet is geregeld. Uiteraard voelt Vestia zich als initiatiefnemer verantwoordelijk voor deze veiligheid. Daarnaast heeft het realiseren van buitenruimten een aanzienlijke extra investering tot gevolg, die de financiële haalbaarheid verder onder druk zet. De verplichting in het Bouwbesluit, de verantwoordelijkheid voor de veiligheid en de financiële haalbaarheid vormen voor Vestia een dilemma.

Hierop heeft Vestia de auteur van het Bouwbesluit gevraagd om een toelichting op de motieven voor de eis m.b.t. de buitenruimte. Vuilopslag en ruimte voor het drogen van de was blijken naast het buiten kunnen vertoeven de achterliggende motieven te zijn. Eventueel kon een vrijstelling voor de realisatie van buitenruimten worden aangevraagd. Daar het Bouwbesluit op dit punt zou veranderen, was een andere mogelijkheid om vooruitlopend op deze verandering de nieuwe regels te hanteren. De gemeente Den Haag staat echter niet toe dat verschillende regimes worden gehanteerd. Het afwachten op de conversie van het Bouwbesluit was voor Vestia geen optie. De conversie betekende namelijk tevens een verhoging van de verdiepingshoogten. Dit betekende een grote aanslag op de financiële haalbaarheid. Uiteindelijk is in overleg met de gemeente Den Haag besloten om op basis van gelijkwaardigheid een vergunning zonder privé-buitenruimten aan te vragen.

Het inspelen op de eerder genoemde achterliggende motieven voor privé-buitenruimten is hierbij bepalend. Hierop zijn containerruimten in de kelder en een wasserette in het programma opgenomen. Daarnaast zijn collectieve buitenruimten in de oksel van het gebouw gesitueerd. Inmiddels worden deze serres benut om het woongenot verder te verhogen. Zo wordt een fitnessruimte aan bewoners ter beschikking gesteld.

*Gemeente als verdediger*

Op 1 april 2004 schorst de bestuursrechter de bouwvergunning. Op dat moment staan de bouwhekkens op de locatie en treft Heijmans haar laatste voorbereidingen op de start bouw. Onduidelijkheden omtrent parkeren, laden en lossen en de vestiging van horeca zijn de basis voor deze schorsing.

De Haagse topambtenaren H. Jagersma en H. Potter beklagden in juli 2004 in de Haagsche Courant zich over de vertragende werking van juridische procedures die bewoners tegen democratisch tot stand gekomen besluiten kunnen starten. Als voorbeeld noemden zij Het Strijkijzer, waar bewoners besluiten van de gemeenteraad tegenwerken. "Als je niet uitkijkt worden uitspraken van de rechtbank en de Raad van State belangrijker," aldus de ambtenaren (Haagsche Courant, juli 2004).

Voor de behandeling van de zaak Het Strijkijzer besloot de bestuursrechter te reageren op de gedane uitspraken van beide ambtenaren. "De gemeente Den Haag moet niet denken dat zij de enige instelling is die kan bepalen wat goed is voor haar inwoners. Hagensaars moeten te allen tijde een beroep kunnen doen op de rechter, wanneer zij van mening zijn dat de gemeente hun belangen schaadt. Rechterlijke uitspraken zijn immers altijd gebaseerd op democratische besluiten. De vraag is aan de orde of het besluit van het college van burgemeester en wethouders om de benodigde vergunningen en ontheffingen te verlenen zich verdraagt met de toepasselijke wet- en regelgeving. Dat dat besluit democratisch gelegitimeerd is, doet daaraan niets af. Belanghebbenden kunnen om die reden deze besluiten ter toetsing aan de bestuursrechter voorleggen," aldus de bestuursrechter (Haagsche Courant, juli 2004). Op 3 augustus 2004 handhaaft de bestuursrechter de schorsing van de bouwvergunning. De andere beroepsprocedures inzake de laad- en loshaven en de horeca dienen eerst afgewacht te worden (Haagsche Courant, augustus 2004). In februari 2005 wordt de schorsing uiteindelijk ongedaan gemaakt.

**Communicatieve aspecten**

Op het gebied van communicatie heeft Vestia zowel met belanghebbenden in met name de directe omgeving als met potentiële huurders te maken. Vestia maakt in haar communicatiestrategie onderscheid in de belanghebbenden en de doelgroepen voor Het Strijkijzer.

### *Belanghebbenden*

Vestia tracht de tegenstand stap voor stap om te buigen naar begrip voor de ontwikkeling van Het Strijkijzer. Zo betreft Vestia de inwoners van Den Haag bij de naamgeving van de toren. Nieuwsbrieven, een internetsite en overleggen met omwonenden moeten de informatievoorziening stroomlijnen.

Sinds het aanbrengen van de kroon, een stalen dakconstructie op 130 meter hoogte, laat Het Strijkijzer bij bepaalde weersomstandigheden een hoge fluittoon horen. Uit eerste onderzoeken bleek dat de roostervloeren de geluidsbron waren. Middels windtunnelonderzoeken in het laboratorium zijn delen van de roostervloer onder bepaalde windrichtingen getest. Verstoring van de luchtstroom moet het probleem verhelpen. Hier hanteert Vestia een proactieve benadering van de media inzake het fluiten van Het Strijkijzer. De landelijke media namen de lokale berichtgeving over, waarin reeds de vergelijking werd getrokken met de bewegende tuinen van de Erasmusbrug. Dat was voor Vestia het moment om een persconferentie te organiseren.

### *Huurders*

Vestia zet Het Strijkijzer onder de naam Haags Hoogtepunt in de markt als de hoogste woontoren van Den Haag. Weinig hoogbouw in de omgeving en de centrale ligging maken het uitzicht tot één van de belangrijkste verhuurargumenten. Bewoners hebben uitzicht op zee.

Naast communicatie worden ook de wensen van de doelgroep voor de grotere appartementen vertaald naar het product. Zo worden woningen volledig ingericht aangeboden om de markt van expats te bedienen. Een aparte entree voor het duurere segment, een hoog afwerkingsniveau, een strijkservice en een fitnessgelegenheid zijn slechts enkele toevoegingen.

### **Organisatorische aspecten**

Het vinden van draagvlak voor een ontwikkeling als Het Strijkijzer is een essentieel onderdeel van de haalbaarheid. In eerste instantie diende de opiniemakers van Vestia overtuigd te worden. Een dergelijke ontwikkeling vraagt naast capaciteit uiteraard ook het nemen van risico's. Verder heeft Vestia een politieke lobby opgestart. Alle politieke partijen werden door Vestia benaderd. Het nut en de noodzaak van het plan werden telkenmale per partij toegelicht.

Zo is een organisatie als HTM bepalend geweest voor het doorgaan van de bouw van Het Strijkijzer. Met het oog op de bouwwerkzaamheden dienden direct aangrenzende tramsporen in de Hofwijckstraat tijdelijk te worden opgeheven. Ook dienden trams bij een gedeelte van de hijswerkzaamheden stil te staan. Gebouw en sporen staan dusdanig dicht op elkaar dat naast een sprong in de gevel er tevens vrijstellingen benodigd zijn geweest voor het niet kunnen voldoen aan de eisen van het profiel vrije ruimte van RandstadRail. Verder diende een laad- en loshaven vanuit vergunningsvereisten op het tramspoor te worden gesitueerd, wat de regelgeving van de HTM niet toestond.

Het proces van de totstandkoming van Het Strijkijzer laat zich kenmerken door vele tegenslagen. De vertraging door procedures is benut om de samenwerking met Heijmans te beëindigen. Hiermee kwam tevens een einde aan het bouwteam Het Strijkijzer. Zonder Heijmans hebben de leden een aanbesteding voorbereid. Prijs, planning en personeel waren de gunningscriteria. Boele & van Eesteren heeft uiteindelijk Het Strijkijzer gerealiseerd.

“Eigenlijk,” zegt Bontenbal, “is Het Strijkijzer maar een onderdeel van een veel groter plan geweest: de ontwikkeling van het Rijswijkseplein. Want die is nog lang niet af. Het plein is een van de belangrijkste locaties van Den Haag (AD Haagsche Courant, februari 2008).” Het Strijkijzer is de voorloper van de planontwikkeling rond station Hollands Spoor. Vestia participeert met NS Poort en Rabo Bouwfonds in de ontwikkeling van de spoorzone. Wellicht wordt in de toekomst Het Strijkijzer nogmaals vergeleken met de Erasmusbrug: dit keer in de zin van de katalysator voor de ontwikkelingen in de omgeving.



### B.4.3 De Caaien Ypenburg

#### Introductie

In de 'Vierde Nota Ruimtelijke Ordening Extra', afgekort Vinex, heeft het Ministerie van VROM in 1993 een aantal gebieden aangewezen voor grootschalige woningbouwprojecten. In dat jaar werd voor ruim 400 locaties in Nederland een programma opgesteld voor in totaal 635.000 nieuwe woningen. Vinex is daarmee qua omvang vergelijkbaar met de wederopbouw van ons land. Het grote verschil is dat de wederopbouw zich richtte op de kwantitatieve woningnood en Vinex een kwaliteitsverbetering beoogde (Freijser e.a., 2006).

Het Vinex-programma kent een aantal wijzigingen ten opzichte van eerdere ontwikkelingen (Noordanus, 2007):

- grootschalig marktgericht woningbouwprogramma;
- verantwoordelijkheden en risico's bij lagere overheden;
- publiek-private samenwerking;
- betrokkenheid verschillende departementen.

De militaire vliegbasis Ypenburg werd aangewezen als uitbreidingslocatie in Haaglanden (zie figuur B.4.6). Bij de start van de uitwerking van de Vinex-locatie ligt het grondgebied van Ypenburg verspreid over de gemeenten Nootdorp, Pijnacker en Rijswijk (Abbing e.a., 2005). De belangen van Den Haag zijn dusdanig dat de vier gemeenten in 1993 besluiten de realisatie gezamenlijk op te pakken.

Met een omvang van zo'n 600 hectare en een bouwproductie van ca. 11.400 woningen tussen 1996 en 2012 is Buitenplaats Ypenburg (hierna: Ypenburg) een van de grootste nieuwbouwlocaties van Nederland (zie figuur B.4.6). Na voltooiing telt Ypenburg circa 21.500 inwoners. De Vinex-locatie Ypenburg heeft de afgelopen jaren een aanzienlijk deel van de bouwproductie in Haaglanden gevormd. De woningen bestaan voor zo'n 85% uit eengezinswoningen en 15% uit meergezinswoningen in diverse woonmilieus. Circa 70% van de woningen is bestemd voor de markt (5% dure huur, 65% middeldure en dure koop); de overige 30% vormt het sociale segment.

Figuur B.4.6 Ypenburg



De bouw van vliegveld Ypenburg in de jaren 40 van de vorige eeuw (foto links) en de realisatie van de vinex-locatie Ypenburg (foto rechts) in twee beelden gevat.

Bron: Abbing e.a., 2005

#### Stichting Woonformatie Ypenburg

De Stichting Woonformatie Ypenburg (SWY) is bij oprichting op 17 april 2000 een samenwerkingsverband tussen zeven woningcorporaties. Doel van deze stichting is het bundelen van de belangen van de verschillende corporaties. Deze bundeling geeft het gezamenlijke belang prioriteit. SWY is daarmee een gesprekspartner van formaat. Fusies en uitruil tussen corporaties hebben op het moment van schrijven het aantal teruggebracht tot vier. De Vestia Groep (38,9%), Staedion (31,1%), Vidomes (15%) en Rijswijk Wonen (15%) vormen de huidige aandeelhouders van SWY (Vestia, 2007b).

SWY neemt in totaal 2.500 huurwoningen en 850 koopwoningen in de verschillende deelplannen af. SWY is een papieren organisatie zonder werknemers. Het uitvoerende apparaat is inmiddels geheel gedelegeerd naar de Vestia Groep. Vestia Nootdorp is de beherende organisatie. De voorloper van Vestia Nootdorp is Stichting Woningbouw Nootdorp (SWN). Fusie heeft geleid tot het ontstaan van Vestia Nootdorp. Ceres projecten verzorgt namens (SWY) het projectmanagement. Hierna wordt de term Vestia gehanteerd.

**Ontwikkelingstechnische en beheertechnische aspecten**

Ypenburg bestaat uit verschillende deelplannen, die door marktpartijen worden ontwikkeld (zie onder 'Organisatorisch aspecten'). Deelplan 19 (hierna: de Caaien) is één van de laatste nog te ontwikkelen gebieden in het stadsdeel Leidschenveen-Ypenburg. Met het oog op de realisatie van een stedelijke stationsbuurt nabij het station Ypenburg is een gevarieerd programma opgesteld met woningen, appartementen, bedrijven en voorzieningen.

In de Caaien komen uiteindelijk zo'n 750 woningen, circa 5.000 m<sup>2</sup> commercieel oppervlak en een politiecluster. Het bestaat uit een vijftal vlekken en het huidige stadsdeelnkantoor van Leidschenveen-Ypenburg. De vlekken 1 t/m 4 en het stadsdeelnkantoor vormen samen de hogere randbebouwing. Deze randbebouwing dient als (geluids)buffer tussen de eengezinswoningen in vlek 5 enerzijds en de stationslocatie, A12 en de Ypenburgse Stationsweg anderzijds.

Dura Vermeer ontwikkelt dit deelplan. Vestia is als afnemende partij betrokken bij de ontwikkeling en realisatie van de Caaien. Met het oog op risicoreductie heeft Dura Vermeer Vestia gevraagd een bieding te doen op één van de te ontwikkelen vlekken: vlek 1. In januari 2006 heeft Vestia op basis van 312 wooneenheden, circa 2.000 m<sup>2</sup> paracommerciële ruimte en 300 parkeerplaatsen in een voorziening een bieding gedaan.

Dura Vermeer en Vestia zijn tot overeenstemming gekomen. Vanaf dat moment heeft Vestia actief gestuurd op het optimaliseren van de randvoorwaarden voor het ontwerp. De noordzijde van Deelplan 19 grenst direct aan de Stationsweg en de Stationslocatie Ypenburg. Achter het station ligt de A12, die enerzijds voordelen als een zichtlocatie biedt en anderzijds akoestische nadelen veroorzaakt. Vanuit deze situatie is de bebouwingsrand hier vormgegeven als een afschermend, doorgaand element met een minimale bouwhoogte van zes verdiepingen. Hoofduitgangspunt is een horizontaal karakter van deze rand.

Vestia erkent de potentie van de locatie en is bereid de hoge woningdichtheid bij station Den Haag Ypenburg tot stand te brengen. Tegelijkertijd is de grootte van het complex dusdanig, dat er gestreefd wordt naar een individualisering van de verschillende onderdelen van het programma. De persoonlijke verbondenheid van de bewoners met hun woning en leefomgeving speelt een essentiële rol bij de duurzaamheid van het complex. Daar Vestia een verantwoordelijkheid voor het beheer voor een lange termijn heeft, wordt aan het creëren van een duurzame leefomgeving waarde gehecht (Vestia, 2006b). Vestia wenst een massaal gebouw met verlies aan herkenning te voorkomen. Een dergelijk karakter past niet in de wensen van individueel wonen. Het beeldkwaliteitsplan is omwille van deze markttechnische bezwaren aangepast, waardoor een verticale geleding van de bebouwingsrand mogelijk werd.

Naast het concept van individueel wonen met een clustering van doelgroepen vormde een hoog ambitieniveau inzake duurzaamheid een randvoorwaarde bij de architectenselectie in januari 2007. Gegeven de maatschappelijke doelstelling ziet Vestia duurzaamheid als een belangrijke pijler bij haar werkzaamheden. In nieuwbouwprojecten van Vestia speelt energiebesparing en toepassing van duurzame energie een steeds belangrijkere rol. "Niet alleen om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te verminderen maar ook om het wonen betaalbaar te houden, ook bij de steeds verder stijgende olieprijs," aldus Staal (www.vestia.nl, mei 2008). Vestia denkt in woonlasten in plaats van huurlasten. In 2006 mocht Vestia voor de structurele inbedding van duurzame energie bij haar activiteiten de Nationale Energie Toekomst Trofee in ontvangst nemen. De NET-trofee is de landelijke prijs van het ministerie van VROM voor energiebewust wonen en werken.

Het ontwerp van de Architecten Cie kenmerkt zich door een getrapte bebouwing. Dit ontwerp is als beste beoordeeld. Vestia heeft gestuurd op het creëren van planologische ruimte, zodat met het oog op het vergroten de financiële haalbaarheid het programma kon worden vergroot. Verder heeft Vestia draagvlak verkregen voor het ontwikkelen van een toren van 70 meter in het plan. Door deze ingreep verwacht Vestia te kunnen concurreren met nabijgelegen ontwikkelingen (zie figuur B.4.7).

Figuur B.4.7 De Caaien



Impressies van  
deelplan 'de Caaien'  
(links) en vlek 1  
(rechts).

Bron: Wissing, 2007; Architecten Cie, 2008

#### Financieel-economische aspecten

Het voormalig militair vliegveld Ypenburg is tot de grondverkoop aan de gemeenten staats eigendom (Freijser e.a., 2006). Middels grondposities behoudt de overheid de regie over de ontwikkeling van Ypenburg (Abbing e.a., 2005).

De woningcorporaties zijn volgens Noordanus (2007) als belegger in de sociale huurwoningen als grote winnaars uit de strijd gekomen. Zij bedongen op basis van de onrendabele top op de exploitatie van huurwoningen lage grondprijzen met het recht ter compensatie koopwoningen te ontwikkelen. De ontwikkelende marktpartijen dienen in vrijwel ieder deelplan sociale huurwoningen op te nemen. De corporaties nemen de woningen tegen vaste bouw- en grondkosten van de marktpartijen af. Deze vaste prijzen leggen de risico's volledig bij de marktpartijen.

De contacten van Vestia met Dura Vermeer hebben eind 2005 geleid tot het kunnen doen van een bieding op een gedeelte van de ontwikkeling van de Caaien. Dura Vermeer wenste als marktpartij het afzetrisico van ruim 300 woningen niet te dragen. De appartementenmarkt in Ypenburg kent een hoog risicoprofiel (Borgdorff, 2007).

Dura Vermeer is met het oog op risicoreductie tot de verkoop van de gronden en ontwikkelingsrechten van vlek I overgegaan. Het afzetrisicoprofiel ligt hoog. Daar Vestia voor een langere termijn verbonden is met het complex, is het voor deze organisatie mogelijk de opgave anders te benaderen. Vestia heeft verhuurmogelijkheden tot haar beschikking, waardoor zij het afzetrisico kan verkleinen door een gedeelte van de woningen te verhuren en op termijn uit te ponden. Hierdoor wordt het afzetrisico beperkt. Verder stelt deze ontwikkeling Vestia in staat de sociale paragraaf op het gebied van wonen en zorg verder uit te breiden.

#### Publiekrechtelijke aspecten

Het programma van de Caaien wijkt van het vigerend bestemmingsplan af. Hierdoor dient het bestemmingsplan te worden herzien. De gemeente Den Haag gebruikt deze herziening voor het stellen van aanvullende voorwaarden voor Vestia.

Een ontsluitingsweg door de locatie van Vestia maakt een halfverdiepte parkeervoorziening van 300 parkeerplaatsen die het uitgangspunt is voor de bieding van Vestia niet meer mogelijk. Een ondergrondse voorziening heeft grote financiële consequenties. Daarnaast wenst de gemeente Den Haag het aantal door Vestia te realiseren parkeerplaatsen te vergroten en stelt zij aanvullende voorwaarden met betrekking tot de inrichting van de woonomgeving. De gemeente Den Haag gebruikt haar machtspositie op het gebied van het bestemmingsplan om de discussie in haar voordeel te beslechten. Er is sprake van een verzakelijking in de relatie tussen de gemeente Den Haag en Vestia.

#### Communicatieve aspecten

Dura Vermeer verzorgt de marketing van het deelplan. Vestia profiteert van de professionaliteit van Dura Vermeer met betrekking tot de communicatieve aspecten. Op dit front vult Dura Vermeer de expertise van Vestia aan.

### Organisatorische aspecten

Voor de ontwikkeling van Ypenburg wordt het Samenwerkingsverband Ypenburg opgericht, waarin elk van de vier genoemde gemeenten voor één kwart deelneemt. Het doel is om Ypenburg als een geheel te ontwikkelen. Een ambtelijke projectorganisatie onder de naam Projectbureau Ypenburg werd verantwoordelijk voor de voorbereiding, begeleiding en uitvoering van de deelplannen. Het Projectbureau Ypenburg werd tevens opdrachtgever voor alle infrastructurele werken (Abbing e.a., 2005).

Frits Palmboom van het bureau Palmboom en Van der Bout wordt voor het stedenbouwkundig plan en als supervisor aangetrokken. Het stedenbouwkundig masterplan is in 1994 gereed, waarna de gemeenteraden in Nootdorp, Pijnacker en Rijswijk ieder voor het eigen grondgebied het bestemmingsplan vaststellen (Abbing e.a., 2005).

Aanvankelijk werd er gewerkt in een publiek privaatsamenwerkingsverband bestaande uit 50% overheid en 50% markt (Rabobank en Aegon). Later nam het Bestuurlijk Overleg Ypenburg (BOY) de regie, waarin de eerder genoemde drie gemeenten en Den Haag als grote buurgemeente zitting hadden. Het mandaat ligt bij BOY, waardoor de betrokkenheid van de vier colleges en gemeenteraden gering is. Snelheid van opereren is hierdoor mogelijk.

BOY geeft de ontwikkeling van de gronden in concessie uit, maar blijft wel regisseur. De randvoorwaarden die vooraf worden meegegeven verhogen het kwaliteitsniveau. De structuurvisie en de uitwerkingsrichtlijnen voor de openbare ruimte voorkomen dat de openbare ruimte als sluitpost fungeert. Daarentegen is de flexibiliteit gering. Het concessiemodel in de deelplannen van Ypenburg zette in combinatie met een bouwplicht marktpartijen vast. Marktpartijen moeten openbare ruimte leveren met een vooraf overeengekomen kwaliteit en woningen produceren in een prijsdifferentiatie die in het Vinex-programma vrij gedetailleerd was bepaald. De wederzijdse noodzaak tot heronderhandelen gaf speelruimte (Noordanus, 2007).

Stedenbouwkundige en programmatische randvoorwaarden werden opgesteld. Structuurschetsen en catalogi voor de bebouwing en de openbare ruimte zijn sturingsmiddelen van het Projectbureau (Freijser e.a., 2006). De overheid behoudt hiermee de regie en de risico's van de verschillende deelplannen worden naar de ontwikkelaars verplaatst (Abbing e.a., 2005). De bezuinigingsjaren van de kabinetten Lubbers II en III leidden tot een beperkte rijksbijdrage, waardoor gemeenten risico's naar marktpartijen verlegden. De tender Ypenburg is daar een voorbeeld van (Noordanus, 2007). Alle plannen worden in één keer middels een integrale deelplanontwikkeling op de markt gebracht (Abbing e.a., 2005).

Middels loting worden vijf marktpartijen per deelplan toegewezen. Tussen november 1997 en juni 1998 beconcurreren vijftien combinaties van marktpartijen elkaar voor dertien deelplannen van zeshonderd tot achthonderd woningen. In deze besloten prijsvraagprocedure beoordeelde het Projectbureau het bod in relatie tot de stedenbouwkundig-architectonische kwaliteit van het ingediende plan. Een selectiecommissie maakt een keuze voor twee van de vijf inzendingen per deelplan, die ter beoordeling aan de gemeenteraden worden voorgelegd (Abbing e.a., 2005). Met de geselecteerde marktpartij werden vervolgens diverse prestatie-afspraken gemaakt (Freijser e.a., 2006).

In 1997 vindt de introductie van de stadsprovincie Haaglanden geen doorgang. In ruil daarvoor aanvaardt de Tweede Kamer een motie die Den Haag de mogelijkheid biedt om grondgebieden van buurgemeenten te annexeren. Op 1 januari 2002 wordt bij de gemeentelijke herindeling een gedeelte van het grondgebied van Ypenburg toegevoegd aan de gemeente Den Haag (Abbing e.a., 2005). Het resultaat is een wonderlijk verloop van de Haagse gemeentegrenzen.

De rol van Vestia als uitvoerende organisatie van SWY maakt het mogelijk het strategisch netwerk met zowel de gemeente als marktpartijen te versterken. De aanwezigheid van Vestia en de daaruit vloeiende contacten leiden tot kansen voor nieuwe ontwikkelingen elders of in Ypenburg. Op deze wijze heeft Vestia ook namens SWY haar positie in de ontwikkeling van de Caaien uitgebreid. De contacten met Dura Vermeer in het kader van de afname van de huurwoningen in het deelplan hebben geleid tot de uitnodiging voor een bieding op een deel van het plan.

#### B.4.4 Binckhorst

##### Introductie

Het grondgebied van Den Haag is nagenoeg geheel bebouwd. De omgeving van Den Haag biedt slechts beperkt ruimte voor nieuwe bebouwing. Het economisch belang van de Greenport in de gemeente Westland en de zee beperken uitbreidingen richting zuiden en westen. De bebouwing van Wassenaar, Leidschendam-Voorburg en Rijswijk beletten uitbreidingen in de andere richtingen. Den Haag ligt letterlijk ingeklemd en worstelt tegelijkertijd met een vraag naar kwalitatief goede woningen.

Transformatie van verouderde bedrijventerreinen is een manier om binnen de bebouwingsgrenzen en in het geval van Den Haag op eigen grondgebied in te breiden. Dergelijke ingrepen komen tegemoet aan het ruimtelijke orderingsbeleid dat gericht is op het verder verdichten van het stedelijk gebied.

Het bedrijventerrein Binckhorst is 130 hectare groot, strategisch gelegen aan de belangrijkste snelwegen, bij stations en tegen het Haagse centrum aan. Het gebied wordt begrensd door de Trekvlies, Maanweg, Utrechtsebaan (A12) en Plutostraat. Binckhorst werd ontwikkeld aan de rand van Den Haag. Inmiddels ligt Binckhorst door uitbreiding van het stedelijk gebied centraal in de stedelijke agglomeratie. De ligging nabij het centrum, het water en de ontsluiting maken Binckhorst een gebied met potentie. Het bedrijventerrein Binckhorst biedt dus mogelijkheden tot verdichting (Gemeente Den Haag e.a., 2007).

Vestia is eigenaar van woningen langs de Binckhorstlaan en heeft de voormalige bedrijfshallen van KPN (hierna: Bink36) verworven. Ceres projecten zoekt in opdracht van Vestia Den Haag Zuid-Oost aansluiting met de shareholders en stakeholders. Hierna wordt zowel Ceres projecten als Vestia Den Haag Zuid-Oost aangeduid met Vestia.

##### Ontwikkelingstechnische en beheertechnische aspecten

Allereerst komen de visie op het gebied en het beoogde programma aan de orde. Vervolgens worden de activiteiten van Vestia toegelicht.

Het bedrijventerrein Binckhorst ondergaat de komende twintig tot dertig jaar een forse gedaanteverwisseling. De transformatie betekent een groei van enkele honderden naar circa 12.000 bewoners, een toename van 12.000 naar 18.000 arbeidsplaatsen en een park met vele gebruiksmogelijkheden van 16 hectare. Vijf kernbegrippen komen naar boven wanneer over Nieuw Binckhorst wordt gesproken: stoer, stedelijk en ondernemend, mondiaal en duurzaam. Dit vraagt om een investering van ruim 2 miljard euro over 20 tot 30 jaar (Gemeente Den Haag e.a., 2007).

Nieuw Binckhorst wordt een gebied van internationale allure en omvat na realisering in 2030 (Gemeente Den Haag e.a., 2008):

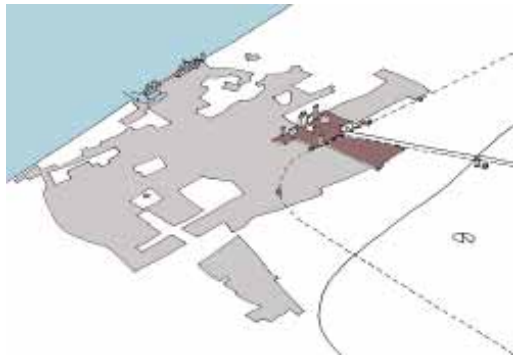
- 7.000 woningen (waarvan maximaal 5.000 vóór 2020 gereed);
- 200.000 m<sup>2</sup> kantoren;
- 65.000 m<sup>2</sup> bedrijfsruimte;
- 65.000 m<sup>2</sup> aan vrijetijdsvoorzieningen;
- 65.000 m<sup>2</sup> aan grote (internationale) publiekstrekkingen.

In totaal blijft 130.000 m<sup>2</sup> bedrijfsruimte en 275.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte gehandhaafd. Het noordelijke deel wordt hoogstedelijk, als uitbreiding van het bestaande stadscentrum. Het middelste deel is een stadspark van 16 ha. Het zuidelijke gedeelte krijgt een stedelijk karakter. Hierbij dient te worden vermeld dat het masterplan een hoog procesmatig karakter kent: een masterplan met een kristallisatiefunctie.

De gunstige ligging is één van de belangrijke pluspunten van Nieuw Binckhorst. Goede ontsluiting van het gebied is essentieel. Voor de transformatie van Binckhorst is het daarom noodzakelijk dat RandstadRail door het gebied loopt en er een halte krijgt en dat het Trekvlies tracé wordt aangelegd. Het Trekvlies tracé is een ondergrondse verbinding van de A4/A13/knooppunt Ypenburg naar de Haagse Centrumring. Ook zal de Verlengde Reguliusweg moeten worden aangelegd. Verbindingen met de nabijgelegen stations dienen nader te worden uitgewerkt. Zo wordt de wijk aangesloten op het omringende wegen- en spoornet (Gemeente Den Haag e.a., 2008).

Den Haag zoekt naar mogelijkheden om zowel bestaande en nieuwe bewoners als ondernemers te binden. Grootschalige transformatie van Binckhorst naar een intensief en veelzijdig stedelijk gebied is dan ook de inzet. De ambitie is de transformatie van Binckhorst naar een nieuw, hoogstedelijk, hypermodern stadsdeel met een mondiaal karakter. Een gemengd binnenstedelijk gebied met een hoge bebouwingsdichtheid en intensief ruimtegebruik is het uiteindelijke doel. Een omvangrijk woningbouwprogramma, stadsgebonden bedrijven en leisuremogelijkheden zijn de ingrediënten (zie figuur B.4.8).

**Figuur B.4.8 Hoogbouwvisie en Masterplan Binckhorst**



De hoogbouwvisie benoemt locaties voor hoogbouw (links). Het Masterplan Binckhorst is een nadere uitwerking (rechts).

Bron: Gemeente Den Haag, 2001b en Gemeente Den Haag e.a., 2007

Bink36 bestaat uit een drietal gebouwen met een totale grootte van circa 35.000 m<sup>2</sup>. Het complex ligt zeer dicht tegen het centrum van Den Haag aan. Lastig aan de locatie is dat zij tussen spoorlijnen ingeklemd ligt.

Vestia voert verkenningen uit naar mogelijke ontwikkelingen op de langere termijn. Voor de komende tien jaar heeft Vestia besloten het complex geschikt te maken voor creatie, educatie en startende ondernemers (zie onder 'Communicatieve aspecten'). De locatie Bink36 kan onafhankelijk en geïsoleerd worden ontwikkeld. De potenties van de huidige bebouwing worden inzichtelijk gemaakt. Een historisch onderzoek maakt hiervan onderdeel uit. Deze verkenning moet uiteindelijk leiden tot inzicht in de voor- en nadelen voor het leggen van verbindingen met de omliggende locaties.

Stedenbouwkundige studies en de bijbehorende exploitatieberekeningen moeten leiden tot besluitvorming over het verwijderen van een gedeelte van een spoor tussen de locatie Bink36 en het rangeerterrain van Prorail. De gemeente Den Haag wenst deze barrièrewerking van het spoor en de daarmee gepaard gaande geluidsbepalingen voor toekomstige ontwikkeling ongedaan te maken. NS Poort beschikt over aangrenzende grondposities. Voor Prorail en NS Poort zijn de ontwikkelingspotenties met het oog op verkoop van de gronden aan de gebiedsonderneming van groot belang. Vestia voert gesprekken met vertegenwoordigers van Prorail en NS Poort. Stedenbouw en waardecreatie worden hier als ingang tot samenwerking gebruikt. Het feit dat Prorail met een verankering bij de rijksoverheid en NS Poort gescheiden organisaties zijn, maakt de samenwerking complex. Daarnaast zoeken ontwikkelaars en eigenaren van aangrenzende locaties naar aansluiting op de ontwikkeling.

De expertise van Vestia sluit aan op diverse onderdelen van de beoogde ontwikkeling van Binckhorst (Ceres projecten, 2007):

- realisatie van 30% van de totale woningvoorraad in de sociale sector;
- ontwikkeling en beheer van maatschappelijke functies (welzijns- en zorgvoorzieningen, cultuurcentrum, onderwijs en religie);
- ambities m.b.t. duurzaam bouwen (een energieneutraal Binckhorst, integraal ketenbeheer voor water, afval en materiaal, optimale GPR-score);
- inrichting openbare ruimte en innovatieve parkeeroplossingen;
- multicultureel karakter.

### Financieel-economische aspecten

De gemeente Den Haag heeft de Wet voorkeursrecht gemeente (Wvg) in de gehele Binckhorst van toepassing verklaard. Dit maakt het voor partijen onmogelijk om locaties te verwerven. Vestia beschikt echter door het bezit van portiekwoningen aan de Binckhorstlaan over een financieel-economische positie in het hart van het bedrijventerrein. Het lokale netwerk stelde Vestia in staat om voor de vestiging van de Wvg door verwerving van de voormalige bedrijfshallen van KPN (Bink36) haar positie verder uit te breiden. De financieel-economische machtsmiddelen maakten het mogelijk tot een snelle verwerving over te gaan, waardoor Vestia haar grondpositie in Binckhorst uitbreidde (zie figuur B.4.9). Vestia heeft in de directe nabijheid van Bink36 reeds bezit en verkent aan de randen van de Binckhorst potentiële ontwikkellocaties (Staal, 2008).

Van Eijkeren (2008) geeft aan dat het verwerven van positie strategisch van aard is. Het verkrijgen van positie is essentieel voor het uiteindelijk kunnen bereiken van je maatschappelijke doelstelling. Door Bink36 maken we dingen mogelijk voor mensen die voorheen niet mogelijk waren. We subsidiëren de huidige activiteiten. Op die manier betekenen we wat voor de stad.

**Figuur B.4.9 Versterking financieel-economische macht**



De linkse foto toont het huidige bedrijventerrein Binckhorst in de jaren 30 van de vorige eeuw. Het door Vestia verworven complex staat op dat moment in een polder. De rechtse foto toont het beeld van zo'n 70 jaar later: Binckhorst is uitgegroeid tot een bedrijventerrein.

Bron: Aviodrome, 1931 en Flying Focus, 2005

Hieronder volgen enkele risico's bij deelname aan de transformatie van Binckhorst (Ceres projecten, 2007):

- huidige wet- en regelgeving op het gebied van luchtkwaliteit;
- noodzakelijke aanleg van bovenwijkse infrastructuur;
- uitplaatsing bedrijven;
- verkeersgeluid;
- bodemverontreiniging;
- aanwezige ondergrondse infrastructuur;
- ruimtelijke ordeningsprocedures;
- verkrijgen van exploitatiesubsidies.

### Publiekrechtelijke aspecten

Het toepassen van de Wet voorkeursrecht gemeenten en de samenwerking met twee marktpartijen is een indicatie van de verdere verzakelijking van de relatie tussen de gemeente en Vestia. Daarbij komt dat Van der Harst heeft laten weten dat de grondexploitatie en de opstalexploitatie in de eerste fase in zijn geheel door de gebiedsonderneming wordt verzorgd. De voorlopige fasering is dusdanig dat ontwikkelingen in de nabijheid van Bink36 na 2020 worden verwacht (Van der Harst, 2008b).

Op de locatie Bink36 rust momenteel de bestemming 'Bedrijfsdoeleinden'. Dit betekent dat zowel voor de bestemming op de korte termijn als voor de beoogde bestemmingen op de langere termijn het bestemmingsplan dient te worden gewijzigd. Voor Binckhorst wordt een globaal bestemmingsplan met uitwerkingsplicht opgesteld. Vestia tracht de beoogde bestemmingen veilig te stellen en in te voegen bij de lopende procedures. De medewerking van de gemeente is tot op heden onzeker. De nieuwe Grondexploitatiewet zal naar verwachting de verzakelijking in de relatie tussen de gemeente en Vestia stimuleren.

### Communicatieve aspecten

Vestia streeft middels branding naar het vergroten van de bekendheid van de locatie Bink36. Creatie, educatie en startende ondernemers zijn de drie pijlers voor het concept. Synergie wordt bereikt door het organiseren van evenementen en gezamenlijke faciliteiten (zie figuur B.4.10).

Bouwhuis (2008) geeft aan dat Vestia bezig is met de transformatie van de stad en het verbeteren van het imago van de stad. Je probeert het voor de doelgroep die je wilt hebben of houden interessant te maken. Vestia loopt gelijk op met de gemeente. De gemeente is eigenaar van de Caballero fabriek; zij beheren en faciliteren. Als Vestia doe je hetzelfde. In termen van toegevoegde waarde en de kansen is een dergelijke aankoop uiteindelijk valide. Van der Harst (2008a) geeft aan dat corporaties zaken oppakken die de markt in feite nog niet aandurft. Het ligt in het verlengde van de rol van de gemeente. Vestia investeert in Bink36 en de gemeente investeert in de Caballero fabriek.

Vestia zet Bink36 op de kaart door evenementen als Arti07, voorstellingen van theatergezelschap Korzo en een symposium als Wéreldstaddag te houden in het complex. Verder tracht Vestia in samenwerking met de Technische Universiteit Delft het complex in het onderwijsprogramma te integreren. Vestia ziet deze brandingactiviteiten in het kader van het versterken van het imago, waarbij zij aansluiting zoekt bij de branding van de gebiedsontwikkeling Binckhorst. Inmiddels heeft Van der Harst (2008b) aangegeven dat de gebiedsonderneming Bink36 naast de Caballero fabriek en de Fokkerhal ziet als één van de drie pijlers van de Binckhorst. Vestia verwacht hiervan later te kunnen profiteren.

**Figuur B.4.10 Voormalige activiteiten in Bink36**



De foto's tonen het beeld van Bink36 in de vorige eeuw. Het complex is een werkplaats van de PTT. Creatie, ondernemerschap en educatie vormen het huidige concept.

Bron: Enklaar e.a., 1993

### Organisatorische aspecten

In 2003 is de gebiedsvisie Binckhorst vastgesteld, waarin de contouren zijn vastgelegd: een sterke ruimtelijke oost-west structuur als voorwaarde voor de integrale herontwikkeling en de Binckhorstlaan als drager van de ruimtelijke structuur en onderdeel van het stedelijke netwerk.

Op 22 februari 2006 heeft de gemeente een Intentieovereenkomst getekend met Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest. In de intentieovereenkomst hebben de partijen afgesproken gezamenlijk de haalbaarheid van de transformatie van Binckhorst te onderzoeken (stedenbouwkundig, planologisch, juridisch en financieel). In 2007 is het haalbaarheidsonderzoek naar de transformatie uitgevoerd. Op 18 juli 2007 hebben de gemeente, Rabo Vastgoed en BPF Bouwinvest de uitkomsten gepresenteerd. De drie partijen zijn bereid om € 100 miljoen in de herontwikkeling voor te financieren: de gemeente Den Haag € 50 miljoen en de marktpartijen ieder € 25 miljoen (Gemeente Den Haag e.a., 2007).

De ontwikkeling van Nieuw Binckhorst gebeurt door een eind 2008 op te richten gebiedsonderneming Binckhorst, waarin de drie initiatiefnemers deelnemen. Het wordt een onderneming die gronden verwerft, saneert, bouwrijp maakt en uitstoot naar vastgoedontwikkelaars. De onderneming zal ook de gebiedspromotie gaan verzorgen (Van der Harst, 2008b).

In de op te richten gebiedsonderneming is geen woningcorporatie vertegenwoordigd. Wel kent de gebiedsontwikkeling een sociale paragraaf. Vestia is ontstemd over het buitensluiten van de corporatiesector. Tot op heden ontbreekt duidelijkheid over de rol van corporaties in de ontwikkeling van Binckhorst. Vestia tracht samen met de andere Haagse corporaties, Staedion en Haagwonen, aansluiting te vinden.



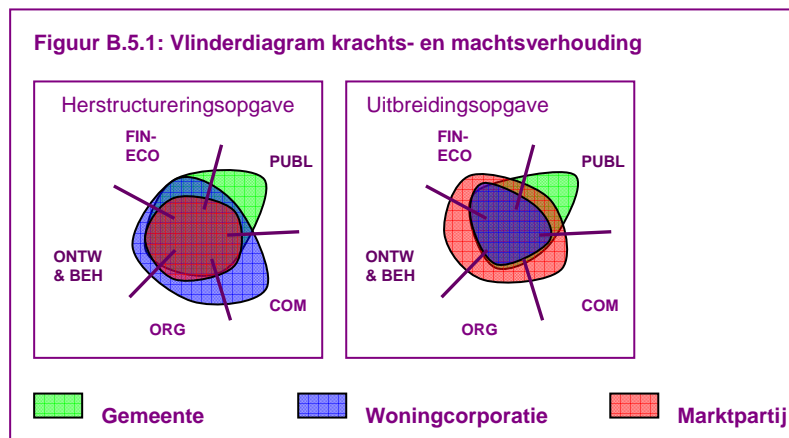
## BIJLAGE 5: KRACHT EN MACHT IN OPGAVEN

### B.5.1 Vlinderdiagramm krachts- en machtsverhouding

De krachts- en machtsmiddelen van gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen zijn niet evenwichtig over de verschillende opgaven verdeeld. De krachts- en machtsverhoudingen verschillen per opgave. De sleutelfiguren hebben per actor punten toegekend en hebben daarbij onderscheid gemaakt tussen een herstructureringsopgave en een uitbreidingsopgave. Hierbij hebben zij keuze uit een vijftal waarderungen:

- geen (0);
- zeer weinig (1);
- weinig (2);
- veel (3);
- zeer veel (4).

In figuur B.5.1 zijn de waarden middels een vlinderdiagramm gevisualiseerd. Hier wordt benadrukt dat het een indicatieve visualisatie betreft. De buitenste delen van de assen vertegenwoordigen de hoogste waarden. De waarden zijn tevens in een tabel weergegeven (figuur B.5.2). De tabel toont de gemiddelden van de waarderungen die door de ondervraagden zijn toegekend.



**Figuur B.5.2: Tabel krachts- en machtsverhouding**

Krachtsmiddelen & machtsmiddelen	Herstructureringsopgave			Uitbreidingsopgave		
	Gemeente	Corporatie	Marktpartij	Gemeente	Corporatie	Marktpartij
Ontwikkelingstechnisch & beheertechnisch	2	3	2	2	2	3
Financieel-economisch	3	3	2	2	2	3
Publiekrechtelijk	4	2	2	4	1	2
Communicatief	2	3	2	2	2	3
Organisatorisch	2	3	2	2	2	3

In hoofdstuk 3 is de toegevoegde waarde van marktpartijen bij de herstructurering vastgesteld. Deze toegevoegde waarde hoeft niet noodzakelijkerwijs tot uitdrukking te komen in het vlinderdiagram. Binnen de benoemde componenten verschillen de aspecten dusdanig dat een marktpartij en een woningcorporatie wel degelijk complementair kunnen zijn.

## BIJLAGE 6: PRESENTATIE AAN VESTIA GROEP

### B.6.1 Reflectie Van der Vlist

De heer A. van der Vlist bekleedt de functie van directeur beleid bij de Vestia Groep. De reflectie vond op 23 juni 2008 plaats.

De voorlopige bevindingen van het onderzoek zijn gepresenteerd, waarna Van der Vlist zijn reactie hierop gaf. Deze reactie is hieronder opgetekend. Daar de ondervraagde met onderzoeksresultaten is gevoed, worden de citaten uit dit gesprek niet voor de beantwoording van de onderzoeksvragen gebruikt.

#### Inhoudelijke en procesmatige ambitie

Op de toelichting op de inhoudelijke en procesmatige ambitie van de herstructurering (zie paragraaf 2.3.1 en 2.3.2) geeft Van der Vlist de volgende reactie.

Ik kan me vinden in de verwoorde inhoudelijke en procesmatige ambitie. Het waarborgen van de sociale component behoeft niet in de wijk plaats te vinden. Mensen moeten de kans worden geboden om erop vooruit te gaan: naar een betere woning in een betere wijk. Er is flankerend beleid nodig om deze kans op verbetering in de stad of in de regio mogelijk te maken.

#### Complementariteit doelstellingen

Na de toelichting op de constatering dat doel en middel voor een corporatie en een marktpartij elkaars omgekeerde zijn (zie paragraaf 3.3.3) reageert Van der Vlist als volgt.

Het is mogelijk om de doelstellingen van een marktpartij en een woningcorporatie in elkaar te laten grijpen. De vanuit de verschillende belangen en doelstellingen opgebouwde expertise maakt een marktpartij en een corporatie potentieel complementair aan elkaar.

#### Toegevoegde waarde marktpartijen

Van der Vlist geeft op de toelichting op de potentiële toegevoegde waarde van deelname van een marktpartij aan de herstructurering (zie paragraaf 3.4.1) de volgende reactie.

Ik herken de aangegeven toegevoegde waarde van marktpartijen voor de herstructureringsopgave. Er dient per opgave en betrokken actoren te worden bepaald of deze toegevoegde waarde kan worden geëffectueerd.

#### Rolverdeling tussen gemeente, woningcorporatie en marktpartij

Na de toelichting op de rolverdeling op basis van expertise van een gemeente, een woningcorporatie en een marktpartij (zie paragraaf 3.4.2) geeft Van der Vlist de volgende reactie.

Vanuit een redenering op basis van de expertise van een gemeente, een corporatie en een marktpartij kom je tot de voorgestelde rolverdeling tussen deze partijen.

#### Verbinden van doel, middelen en resultaat

Van der Vlist reageert op de toelichting op het verlangen naar middelen en het verlangen naar een oplossing en het afwegingsproces inzake de inzet van middelen (zie paragraaf 4.1.3 en 4.1.4) als volgt.

Het klopt dat corporaties zowel een verlangen naar middelen als naar een oplossing kennen. De maatschappelijke randvoorwaarden worden vooropgesteld. Daarnaast probeert een corporatie de middelen te vergroten, omdat deze uiteindelijk ten goede komen aan de maatschappelijke doelstelling van een stedelijke gebiedsontwikkeling. De solvabiliteit en vooral de borgingscapaciteit bij het Waarborgfonds zijn van belang voor de investeringscapaciteit en de financiële continuïteit van het gehele bedrijf. Middels vaststelling van parameters voor exploitatieberekeningen is de toetsing in de bedrijfsvoering gezekerd. Op deze manier worden plannen langs een financiële meetlat gehouden. Het getoonde afwegingsproces is juist.

### Patroon inzet middelen

Op de toelichting op het patroon van de inzet van typen krachts- en machtsmiddelen (zie paragraaf 4.1.4) geeft Van der Vlist de volgende reactie.

Ik kan me vinden in het gepresenteerde patroon met betrekking tot de inzet van verschillende middelen. Het verkrijgen van posities via het politieke netwerk wordt minder. Gemeenten organiseren steeds vaker tenders. De vanzelfsprekendheid om corporaties posities te gunnen is verkleind. Dat wordt veroorzaakt door de verzakelijking in de relatie tussen gemeente en corporatie. Concurrentie tussen regionaal en landelijk opererende corporaties verhoogt de grondprijzen. Corporaties laten zich het verdeel- en heerssysteem opleggen.

Corporaties worden veelal niet meer als bevoorrecht instituut gezien en verkrijgen niet meer automatisch positie in gebiedsontwikkelingen. De organisatorische macht met betrekking tot het gemeentelijk netwerk wordt geringer. Samenwerking met een marktpartij is een manier om posities te verkrijgen. Een gemeentebestuur is gevoelig voor het doen van een ontwikkeling met een marktpartij. Dat is deels gebaseerd op het imago van een marktpartij. Een samenwerking met een marktpartij klinkt beter dan een samenwerking met een plaatselijke corporatie. Corporaties worden geassocieerd met oubollig, degelijk en betrouwbaar, maar het duurt langer.

### Kracht en macht in opgaven

Van der Vlist reageert op de toelichting middels de vlinderdiagrammen inzake de krachts- en machtsmiddelen van gemeenten, woningcorporaties en marktpartijen in de herstructureringsopgave en de uitbreidingsopgave (zie bijlage 5) als volgt.

De toegelichte krachts- en machtsverhouding van de actoren in de herstructureringsopgave en de uitbreidingsopgave past bij het beeld dat ik ervan heb. De verschillen nodigen uit tot het leggen van verbanden tussen de opgaven. Er dienen lange termijn-afspraken over uitruilmogelijkheden te worden gemaakt. Marktpartijen hebben interesse in de herstructureringsopgave en de andere opgaven zijn voor corporaties heel interessant. De gemiddelde corporatie heeft geen expertise inzake acquisitie in huis. Een gezamenlijke groundbank met andere corporaties komt dan ook tot op heden niet van de grond. Het gaat bij deze activiteiten om veel geld en een hoog risico. De herstructureringsopgave kan als hefboom worden gebruikt om te participeren in een groundbank van een marktpartij. Nader onderzoek naar de potentie en risico's van een dergelijke participatie is gewenst.

### Motieven corporatie

Van der Vlist geeft de volgende reactie op de toelichting op de motieven van een corporatie voor het betrekken van een marktpartij bij de herstructureringsopgave (zie paragraaf 4.2.1).

De toegevoegde waarde van een marktpartij voor de opgave kan worden vertaald naar de belangen van een corporatie. Voor Vestia geldt dat deze toegevoegde waarde niet doorslaggevend is voor deelname van een marktpartij. Daarbij komt dat een extra partij ook meer overleg en afstemming betekent. Het is van groot belang dat een corporatie een marktpartij in de hand houdt, zodat niet alsnog de risico's bij een corporatie worden neergelegd. Het betrekken van andere opgaven maakt het voor Vestia pas interessant. Op deze manier kan een uitruilmechanisme worden ontworpen.

De schaalvoordelen zijn voor Vestia van groot belang. De schaalgrootte stelt Vestia in staat tot het verkrijgen van financiering met een rente die 0,6 tot 0,8% lager ligt dan de rente van andere grote corporaties. Treasury is van groot belang. Onlangs heeft de verkoop van derivaten Vestia circa 45 miljoen euro opgeleverd. Vestia is in staat om op dit gebied andere corporaties de helpende hand te reiken en hier zelf ook weer voordeel uit te halen. Vestia dient minimaal een volume van 77.000 eenheden te behouden. Eigenlijk willen we naar het lenen van 0,5 miljard euro per jaar, waardoor we leningen tegen een rente kunnen afsluiten die vergelijkbaar is met de rente die BNG bedingt. Dat scheelt zo'n 10 tot 20 basispunten.

Het volume en de continuïteit van investeringen zijn essentieel. Na 2013 loopt de productie terug. Het is zaak om nu hierop te anticiperen. Fusies met corporaties zijn een mogelijkheid. Het bezit van deze corporaties levert echter veelal weer bezit in de herstructureringswijken op. In het kader van risicospreiding en de wens om de maatschappelijke doelstelling ook in andere opgaven na te streven zijn de posities van marktpartijen interessant. Daarbij komt dat corporaties ook worden afgerekend op de prestaties. Samenwerking of overname van een marktpartij behoren tot de mogelijkheden.

Zo was Vestia ver gevorderd in de overname van Bouwfonds. De financiering was mogelijk en de politiek was hier niet op tegen. Bouwfonds zou op die manier binnen publiek bereik komen. Het rendement van de belegging zou in de volkshuisvesting terugvloeien.

#### **Motieven marktpartij**

Van der Vlist reageert als volgt op de toelichting op de motieven van een marktpartij voor het oprichten van een strategisch samenwerkingsverband (zie paragraaf 4.2.2).

Van der Vlist bevestigt de complementaire voordelen voor een marktpartij bij samenwerking met een corporatie.

#### **Vervlechten van belangen en verbinden van opgaven**

Van der Vlist geeft de volgende reactie op de toelichting op de koppeling tussen de toegevoegde waarde van een marktpartij voor de opgave en de belangen van een corporatie, het vervlechten van de belangen en het verbinden van de opgaven (zie paragraaf 4.2.3).

De toegevoegde waarde wordt deels teniet gedaan door de extra complicatie van deelname van een extra partij. De uitruilmogelijkheden zijn echter doorslaggevend voor de oprichting van een samenwerkingsverband met een marktpartij.

Naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek 'De slag om de stad' zal een presentatie in breder verband in het bijzijn van directie en bestuur worden gehouden. Vervolgens zal een nadere verkenning naar een strategisch samenwerkingsverband met een marktpartij plaatsvinden.

